O'REILLY®

TURING

“这是一本帮助你改变现状的必备指南。Lois Kelly和Carmen Medina用她们的实战经验，向我们展示了如何在工作中赢得信赖、提出想法、处理人际关系、管理冲突和保持理智。”

——亚当•格兰特，沃顿商学院教授，《纽约时报》畅销书*Give and Take*的作者

优秀的叛逆者

引领组织变革的力量

Rebels at Work



[美] Lois Kelly Carmen Medina 著

田恬 译


中国工信出版集团


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

译者介绍



田恬

硕士毕业于伦敦帝国理工大学，主攻机器翻译和本地化方向。目前奋斗在互联网行业，已有三年从业经验，负责海外商务、本地化运营、产品策划等多方面的工作。非典型90后，喜欢翻译，六年口笔译经验，曾任英国驻华大使馆中文秘书、外研社英文编辑；热衷旅行，曾独自游历数十个国家；爱好跳舞，曾参加过多场街舞比赛，并于伦敦参加Fusion@London演出。个人微信公众账号TTDanceClass，欢迎关注与译者交流。



优秀的叛逆者
引领组织变革的力量

Rebels at Work
A Handbook for Leading Change from Within

［美］Lois Kelly　Carmen Medina 著
田恬 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社
北　京

图书在版编目（C I P）数据

优秀的叛逆者 : 引领组织变革的力量 / (美) 凯莉
(Kelly,L.) , (美) 梅迪纳 (Medina,C.) 著 ; 田恬译.
-- 北京 : 人民邮电出版社, 2015.8
ISBN 978-7-115-39928-1

Ⅰ. ①优… Ⅱ. ①凯… ②梅… ③田… Ⅲ. ①企业管理－组织管理学－研究 Ⅳ. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第161213号

内 容 提 要

当代职场中，很多人为在工作中作出改变而苦苦挣扎，为劝说领导采取行动而头疼不已，想挑战传统思维、引入新思想，却担心被视为麻烦制造者。本书针对这个普遍存在的职场难题给出了解决之道。作者就应对公司政治、完善和交流思想、改进工作方式、解决争论、自我管理等给出了具体的技巧和建议，让你在工作中保持理智、乐观，同时取得更大的成就。

本书适合各类职场人员阅读。

◆ 著　　[美] Lois Kelly　Carmen Medina
译　　田　恬
责任编辑　岳新欣
执行编辑　李舒扬
责任印制　杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　　印刷

◆ 开本：880×1230　1/32
印张：7.125
字数：156千字　　　　2015年8月第1版
印数：1－3 500册　　　2015年8月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2015-2573号

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

版 权 声 明

O’Reilly Media, Inc.介绍

O’Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O’Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O’Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O’Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O’Reilly 的会议和峰会聚集了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O’Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版、在线服务或者面授课程，每一项 O’Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O’Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O’Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O’Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O’Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

本书赞誉

这本生动平实的书充满着实践真知，它能确保你不会成为没有工作的叛逆者。

——亚当·格兰特，沃顿商学院教授，《纽约时报》畅销书 *Give and Take* 的作者

对那些想要改变现状的积极分子来说，这本书是一本绝佳的指南。作为工作中的叛逆者，我们经常会被边缘化，我们的好想法也总是被置之不理。然而我们确实是能够拯救我们所在组织的人。本书作者用她们自己活生生的例子，为我们展现了当叛逆者开始积极地行动后会发生什么样的变化。这本书赋予了每一个工作中的叛逆者以行动的力量。肯定会有一些老板因此感到非常害怕！

——海伦·贝文，英国国家医疗服务体系 NHS IQ 首席转型官

想要改变世界？在我们的 GovLoop.com 上，有 15 万以上的政府创新者在推动改变那些因官僚主义作风而变得非常艰难的工作。我迫不及待地想要在我们的社区里分享洛伊丝・凯莉和卡门・梅迪纳的这本书。书中清晰的小贴士和策略，是成为一个“优秀的叛逆者”和在大型机构中作出重大变革所必不可少的。作为一名叛逆者，我多么希望十年前就有这本书了，因为它能帮助我避免许多陷阱，并加速我成功的进程。

——史蒂夫・莱斯勒，GovLoop.com 创始人兼总裁

这本书为那些想要在工作中坚持不同的看法、勇于发声的人，提供了有益且实用的建议和支持。

——道恩・诺特，Xamarin 人力资源总监

前　言

如果你正在阅读本书，那么你一定是个有想法的人。当在工作中遇到问题时，你会开始思索怎样才能解决问题。你想把事情做得更好。

也许你曾努力让领导看到你想法的价值，但并没有达到预期的效果。甚至更糟，他们认为你在无事生非扰乱现状，你的想法完全得不到他们的支持。真令人沮丧，你只不过是想让事情变得更好。“我做错了什么？”你感到迷惑不解并反问自己，“怎样做才能改变现状？我还有其他办法吗？”

或许你是一个有想法的人，但不愿在工作中毫无保留地说出来，因为你不知道如何提出不同的工作方法。你可能比大多数人年轻，你可能是组织中的新人，你的教育背景可能没有同事们好。你想知道如何才能受到重视，如何才能在不损害自己的名誉和影响工作的情况下提出新的方法。

我们曾经和你有着相同的困惑。我们曾经面对同样的问题和挑战。

我们犯了很多错误，历经艰难才学会如何在工作中引入新方法，这正是我们写作本书的原因。我们多么希望，在职业生涯的早期，曾有人给我们一些关于如何创造积极变化的实用建议。“设想一下，”我们这么想过，“如果当时能有一份实用指南告诉我们如何在工作中改变现状，有一份手册能给我们提供意见和建议，教会我们掌控工作中的各种情况以及避免常见的错误和陷阱，那我们或许能做成很多事情。”

卡门曾在美国中央情报局（CIA）工作，而洛伊丝曾任职于各大公司和营销机构。虽然我们的工作大相径庭，但对于如何成为一个成功的改变者（我们称为“优秀的叛逆者”），我们的意见却惊人地相似。（第1章将详细介绍怎样才算是“优秀的叛逆者”。）

自从2010年在一场创新会议上相遇，并发现彼此都热衷于帮助所有组织中优秀的叛逆者，我们花费了上千个小时，去采访和记录全世界各行各业中优秀的叛逆者。他们的故事和建议虽然不同，却也相似。综合来看，我们都具有以下特质：

- 想把工作做得更好；
- 相信最好的想法来自实际从事工作的人；
- 不能忍受不接受变化和成长的工作；
- 不想在工作中变得愤怒、自满，或被别人推下水；
- 需要并且渴望获得同类人的帮助。

目标读者

这本书不是写给管理者的，不过很多管理者朋友亦能从中发现许多

实用内容。本书是写给一线工作者的，特别是那些在意自己的工作，想要尽可能做到最好的人，和那些想要帮助自己的组织、公司或者政府机构更好地运转的人。

在组织中，人们通常需要弄出点儿动静才能让别人注意到自己的意见。这就是我们把自己（以及同类人）叫作“工作中的叛逆者”的一个原因。

如果你是百万员工中的一名，我们希望本书能够促使你成为改变工作现状的积极力量。

这并不是说我们在以某种形式反对管理。恰恰相反，我们俩都有大量管理和领头的机会。但当决定写这本书时，我们特意关注那些想要改变工作现状，但是没有权限、权力或影响力发号施令的的雇员所面临的挑战。

组织架构

这就是我们曾经渴求的一本书。这本书里充满了实际的想法、有用的清单和宝贵的问题。它提供了贴心的建议，告诉你面对问题时应该使用什么策略，以及如何管理自己以避免倦怠，不断成长。以下是每章重点内容的概述。

章节				
1. 优秀的叛逆者，卓越的工作	优秀的叛逆者与差劲的叛逆者	叛逆者能做出什么改变	一个没有叛逆者的世界	
2. 如何成为一名优秀的叛逆者	天生的还是后天形成的	叛逆者倾向	意外产生的叛逆者	
3. 为自己赢得信赖	理解你的老板	发展你的叛逆者同盟	做事可靠	
4. 掌控组织的全局	知道事情是怎么运转的	为什么人们说“不”	工作政治	
5. 交流你的想法	有什么风险	关键的10%	判断他人的反应	
6. 冲突管理	冲突的类型和阶段	针对有用异议的策略	让争论富有成效	冲突，骚乱，行动，愤怒
7. 应对恐惧、不确定和怀疑情绪	弱化10种最常见的叛逆者恐惧情绪	管理怀疑情绪，让你不再受其摆布		
8. 叛逆者自理指南	留心警报信号	撤退，重置，复原	何时该放手	找到真正的老大
9. 我是否正在变成一个差劲的叛逆者	叛逆者弧线	避免差劲的叛逆者行为	从差劲到优秀	
10. 把这章发给你的老板	什么能激励优秀的叛逆者	创造安适的工作环境	给叛逆者安排合适的工作	提供支持和辅导
后记				
参考资料	精华问题	易用列表	推荐读物	词汇表

使用指南

有很多种方法来使用这本书。

- 阅读和参考

可以按照你感兴趣的顺序来阅读吸引你的章节，最好在准备再一次改变工作现状时重新阅读这些章节。我们大多数人都会有工作顺畅、无需使用叛逆者技能的时候。但当你准备开始接受新的挑战时，不要鲁莽行动，请先重新阅读本书，特别是那些相关的章节。

- 创建一个叛逆者读书俱乐部

每一章的末尾都有“思考问题”。你可以考虑与一群志同道合的叛逆者一起阅读本书并讨论这些问题，特别是结合你们的工作环境来讨论。对于那些更有雄心的人，你们可以把这些问题作为你们组织内叛逆者训练课程的起点。

- 加入我们

加入“工作中的叛逆者”社区（http://www.rebelsatwork.com）。在这里，你能发现优秀叛逆者的档案、其他资料、视频，订阅我们的新闻简报，并看到我们频繁更新的博客，上面记录了我们听到和学到的东西。你也可以加入 Facebook（http://www.facebook.com/RebelsatWork）和 Twitter 上“工作中的叛逆者”主页中所进行的讨论。我们俩同时管理@RebelsatWork账号，同时我们也有个人 Twitter 账号。洛伊丝的账号是@LoisKelly，卡门的账号是@milouness。

预期目标

通过阅读本书，你会知道如何：

- 取得更大的成功和减少挫折；
- 因拥有伟大的想法而获得美誉,而不是因为难以相处而臭名昭著；
- 推进你的事业发展，避免被边缘化（或被人推下水）；
- 帮助你的组织做更多有意义的工作；
- 做真实的自我，而非为了迎合别人改变自己的工作方式；
- 在工作中找到更多意义和乐趣。

把知识传递下去

在不同的工作环境中，创造改变的方式也不一样。并没有一种行之有效的方法，能够适用于所有场景。（要是有该多好！）假如你觉得这本书有用的话，能否请你帮我们一个忙？

能否请你找到其他的叛逆者，跟他们分享你所学到的知识，并在情感和策略上为他们提供帮助？在我们的研究中，我们发现，工作中的叛逆者都是慷慨大方且富有同情心的一类人，他们希望有所作为，并帮助他人获得成功，且在这个过程中始终做真实的自己。

让我们一起写下关于工作中叛逆者的新篇章，让人们知道，工作中变革者的重要性丝毫不逊于任何科技、程序或者高薪经理，他们的贡献甚至可能更大。

并不是组织中的每个人都需要成为叛逆者，但每个组织都需要有叛逆者存在。

让我们一起勇往直前！

排版约定

以下是本书中使用的排版约定。

注释

这个标注表示提示、建议或注解信息。

警告

这个标注表示警告或需要小心之处。

Safari® Books Online



Safari Books Online 是应需而变的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。

Safari Books Online 是技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意人士开展调研、解决问题、学习和认证培训的首选资料。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品

组合和灵活的定价策略。

成为 Safari Books Online 的会员，你即可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O’Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBMRedbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，请访问我们的网站（http://www.safaribooksonline.com）。

联系我们

请把对本书的评价和问题发给出版社。

美国：

O’Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）

奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O’Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：

http://bit.ly/rebds_at_work

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：

bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O’Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：

http://www.oreilly.com

我们在 Facebook 的地址如下：http://facebook.com/oreilly

请关注我们的 Twitter 动态：http://twitter.com/oreillymedia

我们的 YouTube 视频地址如下：http://www.youtube.com/ oreillymedia

致谢

本书属于所有分享了他们的故事、建议和研究成果的人，也属于那些乐意倾听我们的想法并帮助我们做得更好的人士。叛逆者一直都在学习的路上，而在我们写作本书的过程中，许多叛逆者都以令人惊喜的方式教会了我们许多事情。

在此我们要深深感谢帮我们完成初稿的编辑 Stuart Horwitz，帮我们敲定终稿的编辑 Deb Cameron，以及所有读过初稿并提供了宝贵建议的人，包括 Helen Bevan、Hugh Boyle、 Maria DeCarvalho、J. Peter Donald、Christine Flanagan 和 Janet Fitzpatrick-Wilks。同样要感谢审阅修改稿的优秀审稿人，他们是 Cindy Alvarez、Curt Klun、Dawn Nott、Julie Soderland、

Tiffany Wan 和 Ayse Wiediger。

感谢所有在 RebelsatWork.com 网站上分享故事的人们，感谢叛逆者联盟的 Peter Vander Auwera 疯狂地与我们合办了一场 24 小时的线上叛逆者交流会。

洛伊斯的感言

我要衷心感谢我最棒的企业客户们，他们一直鼓励我说："没问题，让我们一起试试吧。"

在这里，我也要特别感谢我的丈夫 Greg Matta。他在我们第一次约会时就告诉我，他是一个标新立异的人，也是一名女权主义者。与他在一起 30 年后，我仍旧珍视他对我的关爱，以及鼓励我抓住一切机会的言语。而我的儿子 Ian Matta 和 Greg Frishman 也同样支持我，这于我也是非常珍贵的礼物。他们同样也是叛逆者，他们的存在让我对生活很乐观。

卡门的感言

我想要感谢我的母亲 Alicia。她在 40 多岁的时候回到学校攻读学士学位，因为这是她在工作中更进一步的唯一方式。她的同事们给她取了一个外号，叫"手枪"——工作中叛逆者的另一个称号。

同时我也要感谢在美国中央情报局工作 32 年来，同事教会我的一切。我还要感谢所有叛逆者联盟的成员，以及这一路上指导我和帮助我改正错误的领导和导师。我并没有遵从你们的全部建议和劝导，但我永远感激你们。

目　录

第 1 章 优秀的叛逆者，卓越的工作

优秀的叛逆者只想做卓越的工作。

我们想要改进工作方式，解决那些让我们的组织陷入危险境地的问题。我们不是为了获得个人荣誉，而是为了引进新的想法，惠及同事、客户或团队成员。叛逆者最渴求的就是帮助组织进化，找到缜密的方法来检验新想法，确认何时以及如何实践这些想法，迈出走向更好未来的第一步。

“叛逆者”这个词被提及了很多次，因此我们会解释一下它的具体意思。从最基本的层面来看，优秀的叛逆者会创造更新更好的做事方法，而差劲的叛逆者只会抱怨工作中出现的那些问题。抱怨问题很简单，困难的是弄清如何解决问题。

几年前，我们制作了一张表，来对比优秀的叛逆者和差劲的叛逆者（见表 1-1）。这张表被下载了十万多次，并出现在推文和世界各地的演讲中。

表 1-1　差劲的叛逆者与优秀的叛逆者

差劲的叛逆者	优秀的叛逆者
抱怨	创造
断言	质疑
关注个人	关注任务
悲观	乐观
愤怒	热情
耗费能量	生成能量
疏离	吸引
问题	可能性
抱怨问题	寻找机会
担心	希冀
指责他人	指出原因
困扰	反抗
说教	倾听

我们认为这张表受到欢迎主要出于以下三个原因。第一，它总结了叛逆者的常见行为。第二，管理者有时会给想做出积极改变的有志之士强加上“麻烦制造者”的标签，而这张表对此进行了驳斥。第三点可能更为复杂，它指出了许多优秀的叛逆者会幻想破灭，最终成为差劲的叛逆者，虽然这些人最初的想法都是好的。试图让同事倾听和认同合理的新想法，会让优秀的叛逆者受到挫折，而这些挫折会严重到让优秀的叛逆者感到悲观，受到指责，或者变得愤怒和心塞。

关于这张表，需要注意的一点是：虽然它很有用，但它把一些事项过于简化了。表中提到的很多特质是一个连续过程的不同阶段。有时在

叛逆者的征程上，坚持自己的想法可能是必要的，但我们并不认为固执的行为对任何叛逆者而言是一项好的长期策略。为了获得管理层的注意，有时候，比起单独和每一个人沟通想法以慢慢获得支持，在公开论坛中指出问题要更加有效。

哪些人是优秀的叛逆者

哪些人是优秀的叛逆者？他们想作出哪些改变？

在过去三年里，我们和数百位叛逆者进行过对话。他们开始成为叛逆者都是因为他们关心的问题变得非常严重，以至于他们觉得自己必须有所行动。他们大多数人从不认为自己是变革的推动者、创新者，当然更不会觉得自己是英雄。但他们认为自己非常关心自己所在的组织、同事，以及组织所服务的对象，不论是顾客还是学生，病人还是普通人。

虽然有些叛逆者能作出巨大到影响整个公司的改变，但更多的叛逆者作出的改变都是小范围的。以下是一些在不同工作场景下担任不同角色的叛逆者案例。

- 一名行政助理，因在协调各位副总裁的会议和决议时感到挫败，邀请了其他行政人员参加一次月度简易午餐会议。他们坐下来一起探讨如何更好地管理老板的时间和尽自己所能引起组织变革。
- 因一项创新方案需经过层层审批，一位政府官员感到精疲力竭，于是他发送了一条推文，请他们机构的 135 万名员工一起承诺做一件小事来提高机构的效率。这些员工在第一届年度英国国家医

疗服务体系（NHS）改变日上做出了 189 000 个承诺，发掘出了全英国的创造力和改进想法。

- 一名 25 岁的公关经理，有幸为他钦佩的一家执法机构工作，在工作期间他发现了用社交媒体帮助该机构履行职责的新方法。当他提出这个新想法时，他的老板们和法律部门用复杂且无意义的规章制度否决了他。他开始怀疑政府到底是想要人才还是想要奴才。他给他的老板们展示了不采用新的公关方式会带来的危险，并由此慢慢获得了他们的支持。
- 一名政策分析师分享了她关于改善政府机构履行职能的方式的想法。她的老板在静静听完她的想法后说道："闭紧你的嘴，等到 20 年以后你身居要位时，再来进行这些你认为重要的改变吧。"听完后，这位分析师就辞职了，因为她确信这家机构不可能有任何进步。
- 一位污水工程公司的销售总监连续三年向执行团队展示能改变行业的技术理念，之后再也不在公司内部倡导该理念了。在接下来的六年里，他继续与客户交谈，收集意见以改进这个理念。十年后，公司引入了他所提出的新系统，并获得了巨大的成功。
- 一名一直在晋升的军官，提出了现代化的方式来改进领导力和专业化发展。但在意识到上级只会提拔那些让他们感到舒心的人之后，他提早退休了。那些想要改变现状的人让这些高层感到不安，因而不会被提拔到最高职位。

作为叛逆者，我们的故事都不一样，但我们有许多共同点。表 1-2 展示了成功的叛逆者会使用的一些策略以及会培养的一些行为。

表 1-2　成功叛逆者的秘密

策略：实现特定目标的行动	行为：你的行为举止，特别是在对待他人时
利用他人的才华，明白没人能独自完成意义重大的改变	保持乐观：乐观的态度能鼓舞他人加入解决问题的行列
将自己的想法和组织的目标统一起来。一个想法对于组织越重要，就越有可能被采用	评论想法，不评论人。讨论想法和想法的价值，而非讨论人的性格
展现改变带来的好处与代价相称	从愤怒中学习：思考是什么引发了愤怒的情绪，并避免陷入情绪闹剧
有效利用冲突：探究分歧和冲突，学习如何完善和推进一个想法	尊重他人并考虑不同的观点
不操之过急，给他人时间来接受新想法并思考它的影响	知道何时该放弃坚持，懂得权衡想法的重要性和固执的代价

一个没有叛逆者的世界

有些人可能会怀疑叛逆者在社会中起到的重要作用，那我们就来看看一个没有叛逆者的世界会是什么样的。

我们身边就有这样的例子。

我们教导孩子言论自由的重要性和“群体思维”的危险性，鼓励他们阅读像乔治·奥威尔的《1984》那样的小说，《1984》中真理局的真正使命是伪造历史事件。而在洛伊丝·洛利的《授者》一书描绘的世界里，痛苦、恐惧、强烈的爱和仇恨都已被完全消除。不存在偏见，因为人们的所想所见都是一样的。然而，正因为如此，罪恶也暗藏其中。

尽管如此，不论是在学校里还是在工作中，群体思维都是被推崇的。那些提出质疑和主张不同方式的人通常都会被忽视、排斥或解雇。（最受

欢迎的两篇博客文章，主题都是关于被推下水的员工。[①]）

然而，如果没有了叛逆者，我们的系统、公司、学校、教堂、政府部门以及医疗机构都会变得僵化，甚至岌岌可危。

孩子们会因为与众不同而被嘲笑，甚至被欺辱。政府官员会为了保护他们的预算和员工编制而忽视民众的需求。公司无视或者忽视新兴趋势，以至于每天都在亏损，只能不停地裁员。

在没有叛逆者的世界中，危险有时也会为更具体。

1986 年，美国国家航空航天局（NASA）的工程师警告说，“挑战者”号航天飞机的关键部件有一个潜在的致命缺陷，会导致该部件在低温下无法正常运转。在一月份一个寒冷的早晨，NASA 的官员决定忽视工程师的警告，并批准了“挑战者”号的发射。在起飞 73 秒后，“挑战者”号爆炸解体，七名机组人员身亡，而约 17%的美国人在电视上目睹了这一幕。随后由罗纳德・里根总统指派的调查委员会发现，NASA 的组织文化和决策程序是导致这一灾难的关键因素。优秀叛逆者的意见没有被重视。

对于导致数百万辆汽车被召回的点火开关危机，通用汽车公司的首席执行官 Mary Barra 曾公开表示，公司的企业文化使得担心安全问题的员工闭口不言。在会议上坦言问题并不安全。2014 年，这家汽车厂商承认，他们在进行第一次汽车召回的十多年前就知道点火开关存在安全问题。在这期间，至少发生了 54 次事故，多达 100 人死亡。当这个问题于

① 参见“Techniques for Throwing Corporate Rebels Under the Bus”（http://www.rebelsatwork.com/2012/02/07/techniques-for-throwing-corporate-rebels-under-the-bus/）及“When You’re Thrown Under the Bus at Work: Part Two”（http://www.rebelsatwork.com/2012/07/19/throwing-employees-under-the-bus-part-two/）。

2014 年被披露后，通用汽车又进行了 47 次召回，召回车辆超过 2000 万辆。

伊士曼柯达公司的叛逆者们曾预见了胶片业务的灭亡，并建议主动转战数码摄影业务。然而柯达公司的领导者对胶片业务带来的利润感到很满意，安于现状，并未给这些创新者提供足够的支持。最终，不仅数千名员工丢掉了工作，这个曾经充满活力的公司也崩溃瓦解。

既然组织里的人们已意识到这些风险的存在，为什么这种悲剧性的结局还会一再上演呢？这正是因为在这个世界里，叛逆者们总是被孤立，而当权者却墨守成规，这就导致了不理性的决定和悲剧性的后果。

在一次内部调查后，通用汽车的首席执行官 Mary Barra 表示："广泛存在的官僚问题和数个部门中的员工无法汇报这个安全问题，导致我们没有及时采取行动……员工在揭露这个关键信息时一次次地失败，因而受到有问题的点火开关的影响，许多人的生活就此改写。"

通用汽车并非个例，否则你现在也不会在读这本书。拒绝改变、墨守成规、官僚主义仍然普遍存在于高速变化的现代世界中。

组织沉默：我们并不是真的在乎你的意见

纽约大学的研究员 Elizabeth Morrison 和 Frances Milliken 把这种现象称为"组织沉默"文化。在文章"组织沉默：一个多元化世界中改变和发展的障碍"（Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World）中，Morrison 和 Milliken 表明，尽管组织可能会表示他们愿意欢迎新想法，但大多数组织文化都明示或暗示员工对所担心的事情保持沉默。

“因为管理者可能强烈地需要避免尴尬和脆弱无能的感觉，所以他们可能常常回避会揭示其弱点和错误的信息，或是挑战了其当前行为的信息。而研究表明，当负面的反馈来自下级而非上级（来自自己的下属而非领导）时，他们会倾向于认为这些反馈是不准确的和不合理的，并会威胁到自己的权威与信誉。因此，对‘坏消息’或负面反馈的恐惧或抵抗，会让他们有所行动，设置一套组织框架和规定，以阻碍信息的上行沟通。”Morrison 和 Milliken 这样解释道。

不仅管理者可能会压制好想法，所有的工作委员会、治理委员会、专责小组以及对等协同倡导者也会这么做，随着决策权变得更加分散，不再自上而下，它们的数量也在不断激增。若想融合所有人的观点，就会让所有的好想法失去意义。一个原本很好的想法会被“打折”，以至于在通过委员会审核后已不再有价值。更糟糕的是，因为委员会会议拖了几个月甚至几年，一个有价值的想法未能及时推出。一个过时的好想法就不再那么好了。

有能力者改变世界

如果我们目前的工作场所是一本小说，我们可能会停止阅读。“好悲伤！人的灵魂都被抽干了，却似乎没有人在意。我再也无法忍受了。”当试图继续阅读时，我们会迫切希望有人能扭转乾坤。“拜托了，快把写在每个人脸上的问题都一一解决吧。有能力的人快来做点什么吧。”

幸运的是，我们的世界里从不缺少叛逆者。每个组织中都存在担任不同职位的叛逆者，并且都在学习如何扭转乾坤。

每一天，人们在工作中都会达到一个临界点，让他们说出“我受够

了”。虽然让每一个人加速成为叛逆者的原因都不一样，但大家几乎都意识到：“我需要做点什么。”这样的叛逆者在工作中扮演着很重要的角色。不论头衔、资历还是经验，他们是发现问题并推动解决问题的人。

在组织中，不需要每个人都成为叛逆者，也不需要每个叛逆者不断地在工作中发起变革，但所有的组织都需要有勇气、想法和坚定决心的叛逆者，来使情况变得更好。

思考问题

- 此时是什么吸引你阅读这本书的？
- 如果你在工作中能更成功地作出改变，你的生活会发生什么样的变化？你的组织会发生什么样的变化？
- 想想你所认识的擅于把新想法运用在工作中的人。看看表 1-1 中列举的优秀的叛逆者和差劲的叛逆者的特征，思考这些特征在那个人身上是如何体现的。你能从他或她的身上学到什么？
- 如果你的工作中官僚政治的问题变少了，可能会发生什么？是什么让官僚政治不断恶化的？
- 你正确实践了哪些成功叛逆者的行为？读这本书时，你认为哪些实践需要你重点学习？
- 当和他人一起学习时，我们通常能学到更多的东西，并更加勇于改变。是否有同事愿意和你一起阅读这本书，与你一起并肩作战，成为工作中更有成效的叛逆者？你们是否有领导力读书俱乐部？

第 2 章 如何成为一名优秀的叛逆者

你是否曾经说过下面这些话？

- 我们对于这件事的假设是正确的吗？如果我们从另一个角度来思考，会有什么不一样呢？
- 我不赞同大家对这件事的看法。
- 让我们试试看吧。可能会有更好的方式来完成这件事。
- 这件事一定有更好的解决方法。

你是否是这样一个人？

- 好奇心强，关注新兴趋势以及这些趋势对你工作的影响。
- 公开讨论众所周知却避而不谈的问题，并能找到解决问题的方案。
- 敢于接手棘手的任务，并提出创意性解决方案。
- 被老板不止一次地警告说“省省心吧，在我们这儿不是这么做事的”。

如果对于以上几点，你有一个或多个答案是肯定的，那么你极有可

能是工作中的叛逆者。我们叛逆者会提出尖锐的问题，从不以事物的表象来判断它们的价值，也不接受事情一直以一成不变的方式进行下去。同时，我们也能够预见未来，并可以早于他人注意到变革的迹象。最重要的是，我们想要创造积极的改变，而不只是抱怨问题。我们有别于常人，时刻保持积极乐观，我们总是在同事放弃之时仍然相信我们有可能改变现状。

优秀的叛逆者是天生的吗

许多叛逆者天生带有叛逆者的特质。回想一下你的童年和青年时期。你在那时是否就是一名叛逆者呢?

我们已经听闻数以百计的叛逆者的故事，而他们大多数人——尽管不是所有人——在年轻时就知道自己与众不同，这强有力地表明叛逆者是天生的，而不是后天形成的。

风险投资家兼前贝尔实验室科学家德布·米尔斯·斯科菲尔德回忆说，在她三岁的时候，她的父亲让她站在墙角面壁思过。“据说我告诉他，你能决定我站在哪，但你不能告诉要我想什么。”她回忆道。

设计师菲尔·施莱默的父母一直鼓励他要独立思考，因此他在小学时经常做出反对他老师的行为。老师们都认为菲尔的话太多了，虽然他们承认菲尔的话都很有意思，并且对全班同学都有益处。在菲尔七岁时，老师们问学生们最希望得到什么。大多数孩子都画了洋娃娃和足球。只有菲尔说他希望伊朗和伊拉克之间能和平共处，并且他画了一幅有这两

个国家国旗的图画。在这段时间，他也决定不再穿校服。虽然他的父母支持他的决定，但他们也教育菲尔迎合他人和实用主义的重要性。“我和父母都认为反抗权威和独立思考是非常正确的，但为了不引起骚动，时不时地穿一下校服也是非常明智的选择。”他解释道。

圣公会牧师兼执行教练玛丽亚・德卡瓦略曾代表她的高中参加由海外战争退伍军人（VFW）附属机构赞助的女子国家会议，在这次会议中，她的独立精神得到了充分展现。“我向主办方说明，我是不会签署向美国国旗致敬的保证书的。我愿意向美国国旗致敬，但我不愿意签署一份文件。这太讽刺了。”她说，“在会议结束的时候，VFW 附属机构的伟大女性——我是真心这么认为——奖励我大概 100 美元的公民奖学金。”

我是如何知道我是一个叛逆者的



我第一次意识到我是一个叛逆者还是在我初中的时候。上美术课时，我经常创作一些杂志，写一些和滚石乐队及其他乐队的歌曲有关的故事，还画一些图画。我特别喜欢创作这些小杂志，而孩子们也都很喜欢我的作品。但是我所创作的东西和美术老师布置的作业大相径庭，所以我经常被留校写作业。“懂得服从权威才能够成长和发展”，我被这么教育过不下千次。不过好处是，当时把我留校的老师自己也是一名优秀的叛逆者。我还清楚地记得她挑战了我对天主教教义的想法，以及质问为什么我接受了教会的规则却不愿遵守校规。从这位叛逆者老师这里，我开始学会要进行批判性的思考。

高中时，我学会了如何通过反叛创造变革，而不只是单纯地反抗校规和不做作业。我成为了小镇校委员会上的第一名学生委员，并修改了年鉴的分类，以让它更具包容性，而不像以前那么排外。同时我还说服了当地报社的编辑，让他们认同应该由学生来书写和学生相关的文章。早期这些挑战性的设想帮助我意识到，我有能力也有责任在需要变革时展开行动。这些经历影响了我的一生。

审慎的叛逆者



当我还是一名高三学生时，我曾被邀请为一些地下报纸写文章。虽然我同意这些报纸上的很多观点，而且一些地下报纸的发起人是我的朋友，但我还是很快地拒绝了他们的邀请。我认为这些报纸不会长久，也不足以产生任何影响，所以我认为自己无需加入他们并承担与此相关的麻烦事。我是一个非常谨慎的人。

有趣的是，叛逆者的故事几乎都不同。这世上并没有一种固定的叛逆者类型。叛逆者们千差万别、各具特质，看看我们就知道了！

一路走来的叛逆者

年轻时是叛逆者并不意味着长大成人后仍是一名叛逆者。同样，以前不是叛逆者也不代表以后不会成为一名叛逆者。对我们中的一些人而

言，在我们的职业生涯中，解决问题的欲望可能会一直存在，也可能在某一时刻被重新唤醒。

马特・佩雷斯曾在美国军队中担任排长，那时他就发现自己是一名叛逆者。他的长官不希望他部队中的一名女兵在沙漠之盾行动中被部署到波斯湾。而经过马特的游说，这名女兵得以留在她所在的部队中。

“他们的观点是，把一个女兵送到战区会引起混乱，并且会适得其反。我反驳说，根据军规，训练如实战。这位女兵是一名军士，并且也在部队中接受了完成这项任务的训练。我认为仅仅因为性别原因而把她抛下是逃避现实的表现。虽然上级反对，但我坚持让她出战，尽管我也担心她受到的任何伤害都会让我良心不安。”

马特的故事也说明了坚持正确的事情是多么地让人心力交瘁。

注释

当你第一次对组织的正统观念提出不同的意见时，你还不见得是一名叛逆者。只有当你决定不计代价继续为自己的观点而战时，你才真正成为了一名叛逆者。

三种常见的叛逆者倾向

思想决定行为。在研究叛逆者的过程中，我们发现叛逆者的想法和他们大多数同事都不同。许多优秀的叛逆者都具有以下特点。

- 拥有未来思维

相比实现确定可以完成的事情，创造可能性会让他们更有动力。

● 总是在工作中提前行动

能够早早地发现新兴趋势。能比大多数同事提前考虑到要做的事。

● 与众不同

拥有不同的背景和文化，因此在工作中有不同的思维方式。

拥有未来思维

为了更好地了解叛逆者在工作中的思维方式，我们邀请叛逆者们使用 MindTime®（http://www.mindtime.com/）行为测绘系统绘制了他们的思维方式。

我们发现大多数的叛逆者都是拥有未来思维的人。叛逆者们一直在思考解决问题的可能性和更好的替代方案。他们推动变革，寻找机会，并喜欢带着想法工作。

MindTime 能够评估人们的思维方式，发现他们为何会表现出不同的行为，并帮助预测他们将来会做些什么。MindTime 采用了一套现象学的框架——过去、现在和未来的思维——来理解人们的思维方式。以下三个基于时间的模式有助于解释你的认知方式：

- 过去思维依赖于大量的数据，并关心准确性及真实性；
- 现在思维通过控制事件和结果，以创造稳定性和安全性；
- 未来思维发掘可能性，并且通过直觉判断哪里最有可能发现机会。

图 2-1 列出了这三种思维方式的特点。通过观察 MindTime 调研的结果，我们发现叛逆者的调研结果很相似（见图 2-2），这表明我们大多数叛逆者的思维方式都是非常相似的。

	过去思维	现在思维	未来思维
自尊源于	被确认的想法	目的达成	值得庆祝的想法
显著的优点	见闻广博	足智多谋	别出心裁
需求	信息和数据，以理解事物的意义	规则和结构，以指引流程和整理事物	选择和灵活性，以想象全新的结果
动机	认知	组织	变革
生活态度	理性	有序	意外性
行事方式	谨慎	实际	自发
世界观	仔细衡量	看重实际	着眼大局
追寻	意义	效能	机会
相信	真理	和谐	希望
尊重	进化	现状	无序
工作所需	数据	流程	想法
工作方针	合理性	务实	直觉

图 2-1　三种思维方式（来源：MindTime）

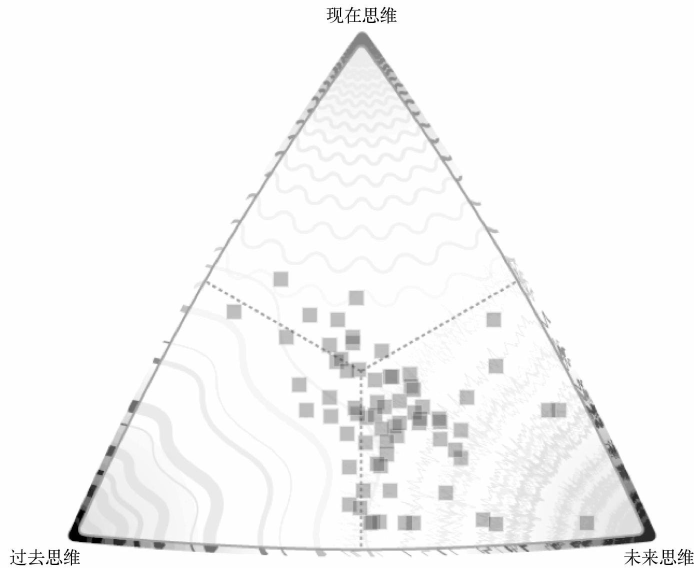


图 2-2　叛逆者思维方式调研结果

参与调研的叛逆者们主要拥有未来思维，但并非百分之百都是未来思维。大多数叛逆者都处于未来、过去和现在思维的交集区域。这表明，虽然他们的主导思维方式是以未来为导向的，但同时也兼具过去或现在的思维方式，这让他们在解决当前问题时能使用更加切实可行的方法，也让他们能够利用数据和过去的经验来验证新的想法。

如果你是一名极端的未来思维者，完全不具备过去思维和现在思维，你很有可能迷失在探索各种可能性的过程中，而无法完成手头的项目。说起来有点矛盾，如果一个组织中的大多数人都是未来思维者，那么这个组织很有可能非常有创意且充满能量，但实际行动起来却太慢以致无法获得成功，沉湎于大量想法中却缺乏实现这些想法的技能。为了能更好地完成工作，一个组织需要拥有三种思维方式的人。

我们发现这个测绘系统不仅可以用于理解你自己的思维方式，也可以用于发现你组织中其他人的思维方式，这样你就可以用迎合决策者思维方式的办法来提出你的叛逆者策略。（我们在第 5 章中说明了具体的办法。）如果你的领导是一个以过去思维为主导的人，你应该给他呈现更多可靠的数据和研究来支持你的想法。对于那些偏向现在思维的领导，你需要向他们展现你的想法如何能被实际地完成，并且达到组织的目标。如果和你对话的是一群拥有未来思维的人，你需要做的，就是说明你想法的可能性和机会。

即使你不使用 MindTime 系统，也可以通过分析他人说话的方式和提出的问题来判断他们的思维方式。他们是否要求你提供最佳实践、研究数据和其他组织的行事案例？是否对在没有足够分析的情况下做决定感到不安？如果是的话，他们很有可能是过去思维者。他们是否一直在

研究项目规划的细节？是否一直询问这个项目需要哪些类型的资源？他们是否疑惑这个项目能够帮助完成哪项财年目标？如果是的话，他们就是现在思维者。

这种面向未来的思维特质可以解释为什么我们叛逆者会比大多数同事更加深谋远虑，这种特质对我们而言是一种财富，也有可能让我们倍感挫败。这种特质也与下面将讲到的叛逆者特征息息相关：“在工作中提前行动”。

在工作中提前行动

顾问葆拉·普罗伯尔在她的文章“劝诫天才”（Counseling Gifted Adults）中描述了神童苏珊的早期教育经历。苏珊记得她在刚入学时十分地兴奋激动，但很快就对学校失望了。在二年级的时候，她仅用了一晚的时间就完成了一本阅读练习册。第二天，她自豪地把她的功课展示给老师看，却被老师批评说“提前做作业是不对的”。

虽然我们叛逆者可能不是神童，但我们许多人都曾因“提前工作”和推动新想法的进程太快而被训导过。我们不能停止这种行为，至少我们难以抑制提前工作的冲动，直到痛苦地意识到这种行为会对我们的工作和事业产生消极的影响。

许多叛逆者都能发现新兴趋势，并能够提前看到这些趋势的本质，以及我们的组织能够如何利用这些趋势。提前工作所面临的挑战是双重的：需要帮助人们理解和看清新事物的价值，同时也要在一个重要趋势开始成为主流时不觉得厌烦。

然而，作为叛逆者，我们喜欢充满无限新可能的世界。重复去执行同类型的流程和方案会让我们大多数人感到厌烦。

我们在一次线上调研中对 150 个自认为是叛逆者的人进行了调查研究，其中有 94%的人认为“容易厌烦”是叛逆者的特征之一（57%的人认为非常准确，37%的人认为比较准确）。同样，认为叛逆者有耐心的人不到三分之一。见图 2-3。

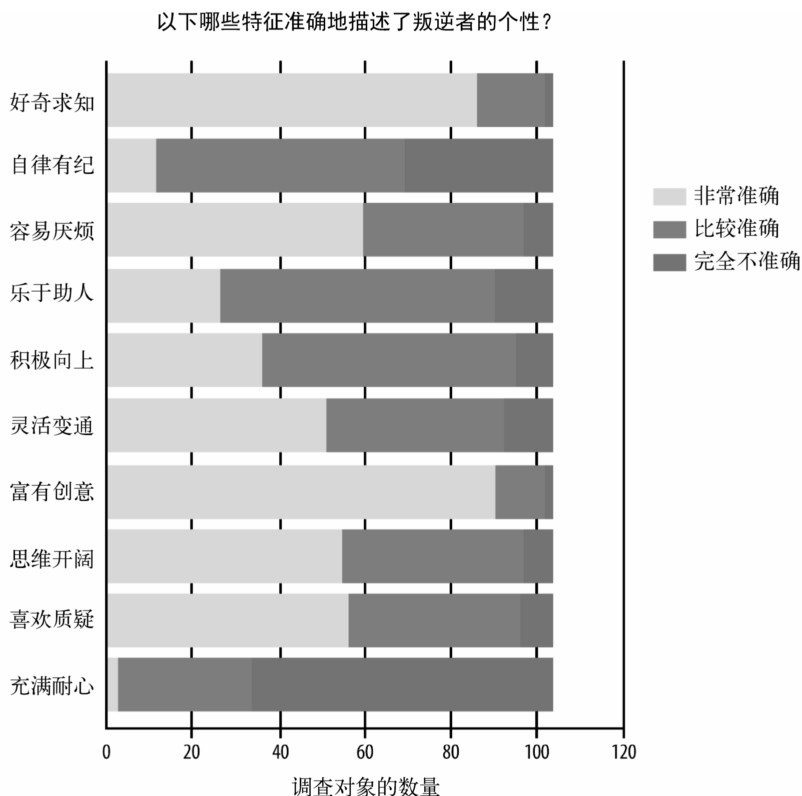


图 2-3　叛逆者的个性特征

叛逆者善于在工作中提前行动，但也得注意不要顾此失彼。不论是发现机会，还是创造变革，都需要坚持不懈和不屈不饶。

与众不同

由于我们叛逆者和大多数同事的想法不一致，这就使得我们像是公司中的一个少数群体。许多公司为了让自身更具多样性，经常会为那些与众不同的人腾出空间，但不会给予其观点以生存空间。换句话说，如果你在不同的文化背景下长大，比方说拉美，但你在一家斯堪的纳维亚公司工作，那么你自然会给这家公司带来不同的经验和文化观点。如果你的第一份工作是在军队任职，现在又在一所特许学校授课，那你的教学方法自然会有别于那些从未在军队服过役的老师。

如果你是一名少数族裔，这种不同会更加明显。我们发现，少数族裔或者女性成为叛逆者的可能性更大。更值得注意的是，即使一位女性或少数族裔并不想成为叛逆者，也常常会被视为工作中的叛逆者，并被认定不能理解更无法融入公司的文化。多样的背景、独特的经历以及不同的文化背景让他们对事情有着不同的见解，并且无法良好地适应现状。这种状况有时会让人感到压力太大和迷惑不解。

中情局里的波多黎各女人



作为一个波多黎各人，我对在中情局以及其他美国情报体系中工作的女性和少数族裔的问题一直非常敏感。去大学参加招聘和宣传活动时，我经常会被问到，身为情报局中的一名女性少数族裔是什么感觉。而我一直这样回答：“说

实话，不管是身为女性还是身为少数族裔，都构不成什么大问题，身为一个想法与众不同的人带来的问题反而更多。我看待事情的方式经常与众不同。”

但最近，我一直在反思我给出的这个答案。在为拉丁文化月庆典活动准备发言稿时，我突然意识到，我多年来给出的这个答案其实有失偏颇。

也许我说反了。身为一个想法与众不同的人给我的职业生涯带来的问题，并不见得比身为一名女性或少数族裔给我带来的问题多。事实上，我身为波多黎各女人的经历，才让我有了与他人不同的想法和观点。

我们怀疑，你们当中许多拥有不同种族背景的人，对待事情的看法都和你们同事的主流看法不一致。希望你们所在的组织能够理解拥有不同背景的人会带来不同的观点和想法，并珍视这些多样化想法的潜在巨大价值。

但我们也知道，许多组织把他们的企业文化看得高于一切。在这些组织中，你会经常听到一个领导说：“某某人真是可惜啊。他的想法是挺有趣的，但他没法融入企业文化。”或者说：“你挺有潜力的，但你得学会适应这个公司。”

许多向多元化组织转型的尝试都以失败告终，因为领导层希望组织有多元化的表象，却不愿受到多元化的影响。任何为你所在的组织带来多样性的重大举措，都无异于给你的组织注入一种全新的、重要的思维方式。

注释

帮助叛逆者更有效地工作是一项具有多样性的提议。而增强多样性对一个组织的影响也是一项带有叛逆性的提议。

所有的少数族群都应该清楚地意识到，他们所在的组织极有可能不会开放地接受他们的想法。为了推进这些想法的实现，他们应随时利用我们为叛逆者建议的众多策略，即使他们并不认为自己是叛逆者。

意外产生的叛逆者

“我并不想成为叛逆者。”你可能会这么说。就像有的人天生就是叛逆者，因为他们的思维方式和对待事物的反应都异于他人，有的人却是意外成为叛逆者的。

你可能还记得我们在第 1 章中列出了优秀叛逆者的特质，其中有一项特质就是顽抗。如果你觉得自己有这样的特质，也许你就是一名意外的叛逆者。当然你也有可能是一名不愿承认自己是叛逆者的叛逆者。

意外叛逆者的产生通常和他们的老板、家庭或所在社群密切相关。这种类型的叛逆者可能在小学或高中时还不是叛逆者，也未曾拥有未来导向的思维，甚至也没想过要在工作中先人一步，但最终却被迫成为了自己并不想成为的这一类人。

倡导患者权益的叛逆者

如果你深爱的人身患重病，你担心他没得到正确的治疗，这时你会怎么做？此时的你并没有成为叛逆者的意图，但你站了出来并成了一个

倡导患者权益的人，这也是意外叛逆者的一种类型。

在父亲住院前，帕特·玛丝托丝曾任电视新闻主播兼医疗记者 20 余年。一种名为“艰难梭菌”的医院获得性感染病菌，破坏了他父亲的肠道，导致他在六个月后不治身亡。三年后，帕特的兄弟与一种稀有癌症进行抗争，又过了一年，她的母亲接受了癌症手术，这一切都在召唤她成为一名倡导患者权益的叛逆者。

但那时她仍未成为一名真正的叛逆者。直到 2013 年 5 月，帕特 26 岁的女儿杰丝出现了身体麻木和瘫痪的症状后，帕特才真正感受到必须依靠他人拯救你所爱之人的无助感，以及彻底变为叛逆者来拯救孩子生命的强烈需求。

一年前，杰丝还能徒步攀登整条阿巴拉契亚山脉。但现在身患吉兰–巴雷综合征（GBS，http://www.mayoclinic.com/health/guillain-barre- syndrome/DS00413）的她连动一动都是一种奢望。吉兰–巴雷综合征是一种自身免疫病症，其发病原因是机体发生错误的免疫识别，自身抗体对包裹周围神经组的髓鞘进行免疫攻击，导致周围神经脱髓鞘。GBS 发病原因多样且病变速度快。数日之内，帕特的女儿就有可能完全瘫痪。

帕特和她的丈夫立马行动，他们动用了手头的一切资源。虽然他们对杰丝的治疗团队十分有信心，但作为倡导患者权益的叛逆者，帕特已经从过往的经历里吸取了许多惨痛的教训。和其他叛逆者一样，她知道自己必须站出来，向相关人员提出尖锐的问题，并坚持得到他们的答复和承诺。因为这些人在大多数情况下不希望你去烦他们。

尽管困难重重，帕特的女儿最终还是康复了。帕特叛逆者的行为有

没有在其中起到作用呢？她也许永远都不会知道。但她从这件事中明白了一点：人们必须懂得如何奋起对抗制度和官僚作风。为此，帕特在最近出版了一本书《为生筹谋》（*Design to Survive*），目的就是为了让更多的人成为倡导患者权益的叛逆者。

倡导企业社会责任的叛逆者

有时候你会因自己所处的领域变成一名工作中的叛逆者。以企业社会责任为例，它要求组织能作出变革并反对一成不变的做事方式。

有些负责企业社会责任相关事宜的人选择接受挑战，促使公司承担社会责任。然而，如果你被选派来推进企业承担相应的社会责任，那你实际上已经变成了一名意外叛逆者。你要做的事情也许对你所在的公司来说非常陌生，或是不被公司中的大多数部门欢迎。你会被其他人贴上企业社会责任“斗士”的标签——我们认为这是成为一名意外叛逆者的迹象。为了成功达成你的目标，你不仅需要成为一名优秀的叛逆者，还需要成为一名高效的叛逆者。

以上只是从意外产生的叛逆者中选出的两个例子。还有许多人因为不同的需求最终走上了叛逆者的道路。

注释

以上解释了何谓优秀的叛逆者。如果你是一位喜欢发现可能性并在工作中提前行动的叛逆者，我们相信你现在一定坐立不安，想要知道怎样才能打破工作中的那些束缚。关于叛逆者的概述到此结束。

接下来的几章将深入探讨“如何”成为真正优秀的叛逆者。

思考问题

- 你是在什么情况下第一次意识到自己是一名叛逆者的？你对自己了解到了什么？
- 你最符合哪些叛逆者特质？未来思维者？具有多样性的局外思考者？在工作中提前工作的人？还是其他特质？
- 想想你的生活中是否出现过优秀的叛逆者，是什么让这些人变得如此独特？你能从他们身上学到什么？
- 你最钦佩历史上的哪位叛逆者？你最想效仿他的哪些特质？

第3章 为自己赢得信赖

作为叛逆者，你需要尽可能多地获得他人的信赖，这样他人才愿意听信于你。事实上，你也希望你的信赖度足够高，这样大家会期待听到你的想法（至少一次）。

要达到这个目标，你需要做好以下三个方面。

- 你和老板的关系

想领导之所想，急领导之所急

- 你和他人的关系

找到你的叛逆者同盟

- 你自身的成长

提升你的可信度

理解你的老板

如果不能洞悉老板和公司管理者的心理，我们叛逆者就几乎不可能获得领导的信赖。他们在想些什么？他们的动力来自哪里？他们关注的是什么？他们想完成哪些事情？他们遇到的障碍是什么？他们担心害怕的又是什么？这都是我们需要考虑的问题。

老板的担忧

某些位高权重的老板对所有新想法都持怀疑态度，因为他们担心这些新想法会破坏他们的权威，或者更糟糕的是，让他们的存在变得无关紧要。这样的老板对于各种变革提议都会立即提出质疑。他们并不在乎这个想法是好是坏，他们关注的重点是自己：这些想法是否会影响我的工作，改变我的现状？我的地位会因为这个变革而降低吗？甚至我的存在会不会变得可有可无？

虽然确有这样的老板存在，但大多数老板还是希望他们的同事和部门受人尊重，更具责任感和谋略，并能和谐地发展。

虽然这样的老板会担心变革的风险对自己造成影响(“如果我们尝试了这个新想法却以失败告终，这会不会对我个人的声誉有不好的影响？”)，但他们真正担心的是变革的风险和不确定性。这两个概念很容易混淆。

风险的意思是，你大概知道哪里可能会出错。在进行调研和评估时会有已知的因素。问题越简单，就越能清楚地理解风险所在。

而不确定性意味着，你完全不知将会发生什么。你以前从未做过类似的事情，也不知道会产生怎样的结果。你要进行的改革越前卫，它自身的不确定性就越高。

获得老板的信赖并消除他担忧的一个方法，就是分开阐明风险和不确定性：

- 以开放的态度面对你的想法会带来的风险，向老板阐明你计划如何探究和管控这些风险；
- 以直率的态度面对不确定和未知的事情，并计划好怎样能够在实践新想法时快速应对问题，以避免产生新的风险。

你的老板还可能有哪些担忧呢？表 3-1 列出了一些老板常有的担忧，以及化解这些担忧的建议。

表 3-1 化解老板担忧的策略

老板的担忧	叛逆者策略
担心没有考虑到所有的方案，想要避免指责	不要故弄玄虚。专注于所期望的结果，而不是问题或者问题产生的原因。展示出你的想法是如何支持领导的议程和目标的，让你的老板看上去很聪明。帮助你的老板把这个想法呈现给他的老板
想要避免风险	一定要明白老板最担心的风险是什么。谈论老板所担忧的问题，能让他更信任你。确定你的老板是否把风险和不确定性混淆了
浪费时间和资源在一些可能没有成效的事情上	收集数据和研究结果来支持你的提案，即使没有证据证明这些数据也没有关系。能清楚地阐明将面临的挑战，这能表现出你仔细思索过让变革生效的现实情况。进行试验来了解和测试你的想法，并用有限的时间和指标来衡量测试结果

尊重

可信的人彼此尊重。像《办公室》这样的电视剧描绘了开老板玩笑

能获得的变态乐趣。但在现实生活中，这么做对你一点好处都没有。我们为你提供以下建议。

- 不要嘲笑你的老板

无论怎样，都不要因为老板过于胆小或过于担心自己的工作安全而指责他，因为这毕竟是人之常情。如果你和老板都想保障工作安全，你们倒有可能达成共识。如果你能以此为前提向老板提出新想法，你的老板可能会开始评估这个想法。

警告

这个建议值得重复再重复：绝不要嘲笑你的老板们或者说他们的坏话。万事皆有报。

- 不要越级汇报

除非你的老板特别固执，甚至拒绝再和你讨论你的想法，否则不要考虑越级汇报。越级汇报就像是抽中了中间差一张牌的顺子：你能翻盘的机会非常小，而如果你没能成功，你手上的牌就是所有人中最烂的。如果管理层中的某一位领导认为一个叛逆者不可靠，那这位叛逆者在所有领导心中的印象就都毁了。如果你决定越级汇报并最终失败了，那你最好还是真诚地道歉吧。这是你唯一的希望了。

- 不要害怕老板偷走你的想法

我们总是听到叛逆者抱怨说，领导会“拿走”他们的想法，却没对他们的贡献和功劳给予足够的肯定。这是我们的损失吗？事实上，如果一位管理者十分喜欢一个叛逆者的主意，以至于要窃取这个主意，那就

说明叛逆者胜利了。作为叛逆者，我们经常需要忍气吞声，同时享受着内心的喜悦和满足，因为我们为以后更大的变革埋下了一颗种子。

注释

当管理者十分喜欢一个叛逆者的主意，以至于要窃取这个主意时，叛逆者就胜利了。

不过要知道，作为叛逆者，你特别擅长提出新点子、发现新趋势或挖掘别人想不到的问题。我们的创造力和远见构成了我们生活的方式，这些都是我们可以依赖的可再生资源。我们的创造力就是我们的安全保障。

仔细倾听，抓住关键信号

有时，我们会因为持续推进老板不在乎的想法而失去他们的信赖。我们不厌其烦地述说着自己的想法，想着我们在教育老板，而事实上他们只希望我们快些闭嘴。他们不敢相信，我们居然笨到感觉不到他们不喜欢我们的提议。

通过仔细倾听来揣摩老板对我们想法的意见，我们可以提出问题，发现他们反对的理由，并据此回应他们。倾听是发现事情真正原因的唯一途径。

为发现老板真正的兴趣所在，你得研究他的措辞。这些年来，我们已经解码了一些语言信号，能知道领导们的言外之意（看看表 3-2 和表 3-3，开始自由的想象吧）。

表 3-2　领导们的话和他们真正的意思

领导们的话	他们真正的意思
杰克知道这个主意吗?	这个主意太棒了，我要成为第一个告诉杰克这个主意的人。或者是，这太恐怖了，杰克绝对不能听到这个主意。
我会慎重考虑这个主意的。	你被解雇了。如果我同意了这个主意，我就会被别人看成傻子。
再解释一下你的提议。	你的主意听起来没有任何意义。
我们最好达成共识。	你得服从我的指示。
你和法律部的人讨论过这个吗?	这个主意风险重重。
我们得有大局观。	这对我们的要达成的目标没有任何助益。
关于这个主意，你有业内的最佳实践吗?我们的竞争对手做过类似的事吗?	这主意让我很紧张。(但如果我们的竞争者在做这件事，我可能会重视这件事。)
我不确定你的同事会不会喜欢这个主意。	我不想去处理组织中的异议或反对意见。
让我们从其他组织里拉些人一起来做这件事。	我们得分散风险。我可不要一个人承担这责任。
我需要知道这个计划的更多细节。	你没有说服我。
实话跟你说吧……	这主意吓死我了。
我很欣赏你对此的想法和努力。	忘了这个想法吧。

表 3-3　我们叛逆者的期望

领导们的话	他们真正的意思
我们多快能完成这件事?	我喜欢这个主意，它直击目标。
你手头还有其他事吗?	我希望你能全心投入做这件事。
我下午会查查部门的预算。	我会运作下其他的项目，以确保这个计划能得到充分的资金支持。

卡罗琳是一家保险公司的产品经理。她曾经惹毛过她的老板。卡罗琳知道，如果一名客服代表能接到一位潜在客户申请保险的需求，那这

位客户就极可能去购买一份保险单。她的主意是：每次一名客服代表说动一位新客户开始申请保险，就给这名客服代表一次抽奖机会。卡罗琳知道更多的保险申请就意味着公司能获得更多的利润。卡罗琳把她的财务预期汇报给了她的老板以及老板的老板，然而这个计划却被叫停了。在她停止兜售她的主意，转而去探究阻力出现的原因时，她发现了问题所在。

公司政策规定，客服代表不能因销售保险获得钱财奖励。公司希望客户代表注重的是顾客的需求，而不是为了自己的利益去销售保险单。在知道这点后，卡罗琳重新表述了她的想法。客服代表会因为提交一份保险申请获得抽奖机会，而不是因为卖出保险单获得奖励。在澄清了这点后，管理层通过了卡罗琳的计划，而这个项目最终获得了巨大的成效。

问一些直接的问题来找出事情的突破口。直接问“我感觉你不太看重这个主意。我怎样才能让你看重呢？”可以让双方的谈话更有成效。

建立叛逆者同盟

你无法靠一己之力带来改变，你也不想这么做。

通过与他人合作，向他人学习，我们的想法会变得越来越有力。一个人很难靠自己的力量去解决困扰复杂组织的问题。与他人分享你的想法，并引出他人的新想法，能为你的计划增添力量。仔细倾听他人的意见。如果连同事都不认可你的想法，那管理层也不太可能同意你的主意。

此外，他人的精神支持也能让你受益良多。我们经常低估了挑战现状给我们带来的心理、情感和身体上的压力。朋友和同事的认可不仅能提升我们的可信度，还能在我们最需要力量、观点和理智时给予我们支持。

这样做的另外一个好处是，当我们是一群人而不是一个人提出新的想法时，管理层会更加重视和认真对待我们的意见。这个道理很明显，然而有时候从组织的不同领域中组织一群志同道合的人过于复杂繁琐，因此我们不得不选择孤身前行。

那么该如何建立一个叛逆者同盟呢？有很多种方法，从不正式的到正规的都有。以下提供一些思路以供参考。

- 邀请组织内外一些有趣的人一起定期吃饭，在吃饭时讨论你的主意并咨询他们的意见。
- 组织一群志同道合的同事在固定的时间来讨论议题。这个时间可以是每周三的午餐时间，可以是 30 分钟的电话会议，可以是周五下午的谷歌群聊，可以是每周一次的推特聊天，也可以是周四晚上的比萨啤酒聚会。
- 在公司内部网络或你私人的 Facebook 页面上建立一个社区，让人们在这里分享主意。
- 在 Twitter 或博客上写下你的想法，关注和你有相似兴趣的人并向他们学习。
- 找到并加入一个叛逆者同盟，如 LinkedIn 群组、本地的商会或者专业协会。

令人惊喜的同盟



你在为你的叛逆者同盟招募成员时一定不能心怀偏见。就像我从没想过“格雷丝”会成为我的盟友。格雷丝的想法和组织的主流意见高度一致，也就是我们常说的官僚主义者。这样的人一般都不会是叛逆者同盟的成员。但是格雷丝熟练掌握了解密及文件处理的技能，而且她也没有其他的职业抱负。起初，我着迷于向数字时代转型的想法，而忽略了格雷丝的建议。事实上，我自负地认为格雷丝不会理解我的远见，只会按老规矩办事。

我错怪了格雷丝。她认为向数字时代转型大有可为。这让她有机会将自己的知识和技能应用到全新的计划中，并且她也十分欣赏我的想法。最后格雷丝成为了我的有力盟友，她不仅能提出新的想法和思路，还能时时对我有问题的想法提出警告。这就是通过广撒网征求盟友从而获益的一个例子。而在格雷丝的这个例子中，她通过时时提醒我想法的合理性而让我大大受益。

提升我们的可信度

可信度能反应我们的性格，但可信度是通过我们的特定行为累积产生的。为了让自己在工作中受到重视，通过行动来增强信任是必不可少的。而对于不被老板视作队友的叛逆者来说，这一点尤为重要。

提升自己的可信度不仅在提出叛逆的意见时非常重要，我们做任何

事的时候，都需要让他人认为我们值得信赖。我们必须做事有成效，让他人觉得我们可靠且负责。我们经常看到叛逆者忘记了他们本身的工作职责。让同事失望会以最快的速度丧失自己作为叛逆者的信誉。

警告

我们遇到过一些叛逆者，他们认为尽心尽力地工作违背了他们的原则。他们觉得自己所在的组织已经腐坏了，为它做任何的工作都是徒劳。我们不能判断他们对于组织的看法是否正确，但这么做是适得其反的。如果你这么不满意你的雇主，以至于不想为他认真干活，那还不如直接辞职算了。

我们把建立可信度的核心归结为以下几点。

- ❑ 说到做到，不管你要做的这件事是否能帮助达成销售预期或按时完成项目。
- ❑ 全心全意帮助你所在的组织获得成功。
- ❑ 帮助他人，不求回报。
- ❑ 当你发现事情不按计划进行时，承认错误并提供预警。
- ❑ 不要八卦或中伤他人。
- ❑ 尊重他人：按时参加会议；在截止期限前完成任务；不要超出规定的时间；及时回复有时效性的邮件。

琳达 · 斯特罗博士曾进行过大量有关信任的研究。她确认了 20 种能测出一个人可信度的行为和特质。完成图 3-1 中根据她的研究制成的自测表。你从中学到了什么？其中哪些方面是你可以改善的？在《信任法则：如何辨别工作中的好人和坏人》（*Trust Rules: How to Tell the Good*

Guys from the Bad Guys at Work）一书中，斯特罗博士解释说，他人越信任我们，就越愿意让我们尝试新主意，和我们一起进行不会委托给别人做的项目，并在高层的面前支持我们。

	评分									
特质	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
你是否对他人一视同仁，不会因职位和级别区别对待？										
你是否会承认错误并从错误中学习？										
你是否一贯表现良好？										
除了外表、良好的教育背景和财富之外，你是否有其他的优良品质？										
你是否从不利用他人？										
你是否敢于承认自己的无知？										
你的行为是否绝对诚信？										
你是否在生活中真心为他人考虑过？										
你是否会主动以正确的方式告诉别人，他们正在做的事是错的？										
你是否会帮助他人成为更好的人？										
别人是否会把他们信任的心腹朋友介绍给你？										
当事情没有按你的方式进行时，你是否会以正确的方式应对？										
你是否会以对别人的标准来要求自己？										
你做的事情是否正确？										
你是否在别人艰难的时期不离不弃？										
你是否人前人后言行一致？										
你是否会与他人分享你的资源？										
你是否能证明自己有良好的品质？										
你是否有自我意识，知道自己的行为将如何影响其他人？										

图 3-1　信任法则自测表

思考问题

- 你的老板最在意的是什么？害怕的又是什么？他做决策时需要哪些因素？什么会惹恼他？
- 你的老板说哪些话时意味着他不关心你的想法？辨别这些话中的深意能否帮助你进行下一步行动？
- 你是否会提出问题，把事情弄清楚，以让谈话富于成效？工作中的哪些人需要你用更直接的态度和他们对话？
- 你最强的盟友都有谁？你还想把谁变为盟友？为了和这个人结盟，你下一步准备做什么？
- 在你感兴趣的领域创建叛逆者同盟的最佳方式是什么？
- 你有多值得信赖？你还能从哪些方面提升自己的可信度？

第4章 掌控组织的全局

我们越了解工作中事情运转的方式，就越有可能找到最佳的办法来获得支持并将想法变为现实。我们无法改变组织的文化以及相关的政治文化规范。然而，我们需要熟知这些文化背景，并从中发现机会提升我们成功的几率。

叛逆者常犯的一个错误是，为自己的主意感到特别兴奋，忍不住要告诉给同事甚至是老板，并期待他们说：“哇哦，这个主意太赞了。让我们来实现它吧。”这种情况极少发生，有时甚至适得其反。在某些组织的文化中，这么做的人会被贴上“只会扯淡”或者“扯淡王”的标签。这对叛逆者赢得信赖一点帮助都没有。

所以，在你与他人分享想法时，要花尽可能多的时间摸清组织的整个情况，以及此前的改革或创新失败的原因。

在本章中，我们会分享以下几点：

- 事情究竟是如何运转的？
- 为什么人们说“不”？
- 哪些关系尤为重要？
- 能帮你避开政治和官僚陷阱的行为。

事情究竟是如何运转的

为了让工作更有成效，我们需要学习组织实际运转的机制（而不是我们希望的机制或认为组织应有的机制）。而尤为重要的是，我们需要知道组织真正看重的是什么（不管是明确说明还是未明确说明的），以及决策是如何作出的。

真正看重的是什么

组织中的成员需要注意组织最看重的东西，也就是要了解组织文化的基本要素。为了知道组织最看重的是什么，你可以问自己以下问题。

- 你所在的组织是否是一个以任务为中心或以客户为中心的组织？还是说它是一个支持机构，最关注的是保证领导们开心满意？
- 人们最关注什么样的主意？而什么样的主意又通常会被忽视？
- 你所在的组织是否在近期经历了创伤，以至于大家想要谨慎行事？还是说组织中来了新领导，而这位领导喜欢鼓励大家提出大胆的想法？

知晓组织最看重的方面，这能引导你调整自己的想法。客户是最被看重的吗？如果是的话，你能把你的想法和客户联系到一起吗？而像停

车这样的行政类问题是否被重视？如果不被重视的话，你是否有必要牺牲职业声誉并投入大量的精力去改变停车的特权？（你是否可以把停车特权归结为一种客户问题？打个比方，开心的员工会愿意加倍努力来帮助客户。）你的想法与组织关注的方面越相关，就越有可能得到组织的重视。

新手不易

在某墨尔本美发产品制造商的一个创意项目中，菲尔·施莱默指出该公司在包装上使用的是100%的原生塑料，这与该公司近期确定的环保措施相违背。以下是菲尔的故事。

“在一个周一，我们针对是否要改用再生塑料（该材料能在制作过程中节省 70%的能源）来制作包装进行了讨论。很多人发表了反对意见，有人说‘这太难实现’，有人说‘现在不能这么做，成本太高了’。而我强调了我的观点，说如果我们确定了一个新的愿景和任务，但在付诸实践的第一步就倒下，拒绝采取向可持续发展的未来迈进的行动，这是不是有些自相矛盾。随后我们与塑料瓶和浴盆制造商进行了长时间的交流，并提出了相关的供货和质量问题。”

“整整一周的工作时间，我们都在忙于寻找样品，并初步确定了我们所需的三种100%再生塑料颗粒，这个改变并没有花费额外的费用。我们还与工具制造商协商，在不影响包装的结构性能的情况下，减小包装的厚度，这样就能够节省更多的塑料。只需一周，我们就为公司的方向和表现带来了显著的改变。最终，我们因为对保护环境的承诺和行动，赢得了澳大利亚包装奖出口类产品的金奖，并受到了维多利亚州政府可持续发展委员会的认可。”

决策是如何作出的

观察一下团队整体的决策是怎么作出的。你的组织是否在决策过程中十分民主并重视大家的共识？抑或是组织中有一位高层有权指挥和决策？组织中是否有许多独立的权力中心，还是和传统的等级制度一样？谁能影响谁？

了解这一点有助于你确定需要和哪些人打好关系。当你与这些人建立好联系后，弄清对于这些人和他们所在的组织而言，重要的是哪些东西。通过这种方式，你能把你的想法和那些决策者重视的事情关联到一起。举例来说，如果作出技术决策的筹划指导委员会专注于降低产品的复杂性，那就向他们展示你的想法为何能做到这一点。如果人力资源部门的决策者想要招聘更年轻的员工，那就向他们展示你的想法如何能吸引到新新人类。

什么是组织的商业周期

你所在组织以什么样的节奏和步伐在进行变革？高管通常会在位多久？如果你在一家政府机关工作，机关里的变革会影响到哪些领导岗位？如果发起变革之人的职位发生改变，那变革通常会以失败告终。

知道组织中的资金是如何运转的对于改革而言也尤为关键。下一财年的计划和预算会什么时候开始？计划和预算什么时候敲定？如果下个财年的计划会于七月开始，那你最迟在六月份展示你的想法，才有机会进入到七月份计划会的讨论中。如果你在秋季才提交你的想法，那你得到考虑或资金的可能性就微乎其微。你需要选择好时机、好方式，把想法“安插”到决策者的讨论中，而这个时机在每个组织中都不一样。

新项目如何获得资源

如果你需要资金，那就要特别留意新想法获得资金的方式。有时一个组织会有一个结构化的方式，通过正式的审批流程来投资新的项目。根据我们的经验，这种流程对我们叛逆者而言有好有坏。好处在于组织至少能认识到定期更新流程的需求。但坏处是，对创新项目的投资和资源分配可能会变得政治化和官僚化，受青睐的高管的想法可能会优先于真正有价值的想法获得资金支持。

你可能会发现你的组织没有预留特定的投资基金，在这种情况下，你可能需要说服一位项目经理，让他确信你的想法也必定是他的目标之一。你可能需要思考一种方式，用极少的资源来测试你的想法，但这是极难做到的！根据我们的经验，即使那些看上去不需要新的资助的想法也可能会有隐性成本。即使像在下拉菜单中做一个小改变这样的小事，都有可能在别人的预算表上添上一笔。

为什么人们说“不”

掌握组织全局也意味着你需要弄清为什么人们会拒绝你。通过使用以下几种方法，你能够发现阻力到底来自何方。

五个为什么

在探索新主意面临的问题和阻力背后的原因时，使用“五个为什么”是一个非常有效的方法。“五个为什么”的分析方式举例如下。

- 为什么 X 女士反对这个主意？她认为这个主意会引起混乱。

- 为什么她觉得这主意会引起混乱？因为这个主意会搅乱销售流程。
- 为什么她认为这个主意会搅乱销售流程？因为使用这个主意会让销售指标更难保持。
- 为什么她认为使用这个主意会让销售指标更难保持？因为销售人员需要耗费所有的时间来使用你提出的新方法。
- 为什么销售人员需要耗费所有的时间来使用新方法？因为销售人员的文笔不够好，没法提供你需要的消费者情感分析报告。

通过在分析中使用至少五个为什么来提问，你能挖掘出阻碍你实施想法的真正原因所在。顺便说一句，这种方法最初是由丰田佐吉（http://en.wikipedia.org/wiki/Sakichi_Toyoda）提出的，并应用在了丰田汽车公司（http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota）改进汽车制造工艺的过程中。

其他人的观点是什么

另一种方法就是进行换位思考，也就是站在别人的角度上看待问题。我们很多人经常会在推进改革的路上走进死胡同，这是因为我们一直站在自己的角度上推进我们的想法，却没有考虑过决策者的观点。用他们的观点来理解问题能帮助我们理清思路，发现如何重新定位我们的想法——或是发现这个想法是否会被决策者纳入考虑。（这能让你不再那么焦虑，也能避免浪费大量的精力在无用的事情上。）

注释

组织是由人组成的。所有组织的变化都会影响到其中的人。你可能有办法让销售量加倍，削减三分之一的成本，并让业界对你刮目相看。即便如此，这样的措施仍会影响到组织中的人。

为了成功实施你的想法，你必须弄清楚其他人对该想法的感受，以及你的措施是否会激起人们的焦虑和恐慌情绪。在构想、交流和实施你的想法时，你必须把这一点考虑在内。组织不会改变，改变的是组织中的人。“领导”不会肯定或否定一个主意，会这么做的是身为“领导”的人。

哪类关系尤为重要

要掌控组织全局，最重要的一点就是了解组织中人的不同类型，以及需要建立好哪些关系。我们大多数人都倾向于和我们喜欢并喜欢我们的人打交道，同时避免接触那些观点及思维方式和我们完全不同的人。

然而，一旦需要创造变革，我们就需要和那些能帮助我们或反对我们的人建立联系。我们这里所说的主要是官僚主义者。[①]

这些官僚主义者几乎是所有人都会嘲讽和唾弃的人，但我们的建议是，花更多心思去更好地理解官僚主义者在组织中所扮演的角色。我们甚至建议叛逆者们去结交某些官僚主义者，这最终可能会帮助叛逆者们提高成功的几率。

工作政治：你可能会遇到的四类人

那么到底官僚主义者指的是哪些人呢？一个多世纪前，社会学的创始人之一马克斯·韦伯将官僚主义者描述为那些在为上级服务时使用自

① 官僚主义者无处不在：政府机关、大型企业，甚至小公司里面都有他们的身影。

己的判断和技能，并“在自己的判断与自己的职责相违背时，一定会牺牲自己的判断”的那些人。

但基于我们在政府和企业工作的经验，我们认为韦伯对于官僚主义者的定义并不适用于所有情况。有些官僚主义者愿意把组织往正确的方向推进，而其他官僚主义者更关注按时并在预算内完成待办事项，或甚至是推进他们自己的事业。

以下是你可能会遇到的最值得注意的四种类型官僚主义者（见图 4-1）。

类型	他们在意的	他们知道的	成为盟友的可能性
黑带型官僚主义者	规则	组织的秘密和传统	中——可以试试
领航型官僚主义者	结果	事情是如何完成的	最高——可以成为宝贵的资源
和善型官僚主义者	流程	细节、细节、细节	低
冲浪型官僚主义者	自己	如何获得成功	非常低

图 4-1　官僚主义者的类型

黑带型官僚主义者

黑带型官僚主义者（简称黑带官僚）指的是那些熟知组织规则和文化的人，他们的主要动力是确保组织中的人遵守组织的规则并维持运营的完整性。

回想一下我们在第 2 章中讨论过的思维方式，黑带官僚就是非常明显的现在思维者，他们的动力来自于把手上的事情完成，而不是去想象怎样把事情做得更好。黑带官僚赞成通过利用组织现有的规则来成功完

成各种各样的事。所有的岗位上都有黑带官僚的身影，虽然最常出现黑带官僚的是和法律、财务、人力资源、客服、质量管理、合规性和可持续性相关的部门。如果一个人的工作涉及了任意形式的监管、合规性、产品质量或公关风险，那这个人就很有可能在一定程度是一名黑带官僚。这些员工真的一定是这类人。他们的职责就是确保一切按计划进行，并保护组织免受破坏性主意的侵扰。

黑带官僚会出现在任何地方。我们见过的广告公司的总裁、销售负责人、政府部门领导、首席执行官，甚至是创新战略的领头人都有可能是成熟的黑带官僚。而那些事必躬亲的老板更是明显的黑带官僚。

黑带官僚可能会觉得我们充满创意、凭借直觉的思维方式过于轻狂，不适合组织的运作方式。作为流程完整性的捍卫者，他们会负责任地担心新想法所带来的动荡可能会破坏重要的流程和规范。这会让他们从一开始就对叛逆者的主意持怀疑态度。

领航型官僚主义者

领航官僚通常是组织领导层中最有价值的成员，因为他们能洞悉组织面临的困境，如国会听证会、新的领导班子、糟糕的宣传或全新的管理部门，并从中找到化解之道。他们就像山羊一样，他们的第一步、第一个官僚主义的反应总是非常恰当。他们记得组织历史的每一个细节，并能物尽其用、发扬光大。

和黑带官僚不同的是，他们本质上并不保守。他们的动机并不是为了确保组织的规则得到遵守，而是为了找到最佳方式来履行组织的职责。但他们也不像叛逆者那样会去想象重大的新方法，因为他们更看重实用

性，使用适宜的战术获得短期的成果。

领航官僚非常擅于洞悉周遭的环境和读懂人心。他们在自己职业生涯的早期就意识到他们天生擅长的就是指引他人，他们也愿意以超高的热情去做这件事。你有时会发现高层领导的身边会有一位任职多年的领航官僚作为他的得力助手。这位高层领导很有可能是一位充满活力、令人信服的人，很可能他曾经也是一名叛逆者，他与领航官僚的关系一定非常富有成效。领航官僚能够帮助把领导直觉性的见解转化为实际的政策和流程，让组织的其他人能按此展开工作。

基于这些特质，与领航官僚搞好关系对于叛逆者而言是非常重要的。遗憾的是，这些人不会在身上戴一个“领航官僚”的标签来标识自己，所以我们需要自己做一些功课来发现这些人。

发现这些人的一个方式是与主管和行政助理这样的人交流。这些人能帮助你辨认出领航官僚。（有可能最终你会发现这些人自己就是领航官僚。）当你和领航官僚建立起联系后，向他们问一些开放性的问题，比如在组织中组织一场好的会议需要些什么，或高层领导们喜欢通过什么方式接收信息。领航官僚以能举办干脆新颖的会议为傲，所以在向领导呈现你的想法之前，先向他们寻求建议。

但要注意的是，领航官僚的直觉很可能比你的保守。冒险去危险的领域试水可不是他们的风格。

和善型官僚主义者

和善型官僚主义者会让你改革的进程变慢，但这并不是因为他们想要阻止你。这些亲切温和的官僚主义者可能会计算你的想法赢得高层亲

睐的几率，他们希望能借此搭一搭顺风车。他们对你的提议了解不深，不能提供太大的帮助，所以他们会在一些小事上找茬。

举例来说，人力资源部门的人可能会介入你的工作，并告诉你说，如果想获得成功，你就得使用他们最新的交互式培训方法和世界一流的学习平台。或者是市场部的前任记者会对你描述想法的语言文字吹毛求疵："这个词真能恰当地表述你想要获得的东西吗？"又或者是 IT 部门的人会想要你开更多的会议来讨论如何建立基线分析，以让程序测量得更加精确。

用不了多久，你就会发现自己陷入官僚会议的泥潭中，减缓了项目的进展。

该如何应对？

请这些和善型官僚在规定期限内以书面方式给出建议（越快越好，这样你才能继续前进并专注于推进你计划的下一步）。这些人通常都会超期。

感谢他们的建议，并告诉他们你会在时机恰当的时候回去向他们讨教培训、字句推敲或分析的事情。

你要通过各种方法保持前进。不要让这些和善官僚想要掺和一脚的意愿拖慢了你的进程。

你真正的成功是帮助组织获得重要的成果。与那些想法不甚相关的好人一起参加不必要的会议，只会延缓你取得成果获得成功的进度。

冲浪型官僚主义者

冲浪型官僚主义者是叛逆者在组织的组织结构中最难对付的一类

人。冲浪官僚是那些极具个人野心的黑带官僚，他们完全掌控组织格局，并知晓升职的每一个因素。虽然他们在职业生涯的早期可能清楚地知道要如何改善组织的状况，但随着时间的推移，他们的野心逐渐取代了想要改善组织工作效率的意愿。

毫无疑问，他们会否认这一点，并坚持说他们只是为了在正确的时间抓住合适的机会，但这种机会似乎永远都不会到来。同时，他们对组织所需的认知也会随着领导层盛行风向的改变而改变。

冲浪型官僚主义者的组织机敏性会受到更具冒险精神的领导的青睐，这些领导通常会利用他们的帮助来实现自己的计划。冲浪官僚总是乐于接受上级领导的命令，却不愿意支持下属提出的想法。这就是为什么我们认为叛逆者在接触这类人时需十分小心。你不太可能会从他们那儿得到什么反馈。如果他们给了你反馈，那他们根本的动机是想知道你的主意能否帮到他们。你可能还是会得到他们的帮助，但如果组织的其他人都开始抵制你的想法，千万别指望冲浪型官僚会继续支持你。

我们在工作中会遇到各种类型的人，我们的意图不是要把这些人分类，而是想分享（作为叛逆者，我们在工作中认识的）官僚主义者共有的行为。我们越了解事情和人的运作方式，就能更好地与这些人建立起关系。以下我们会把官僚主义者统一称为黑带官僚，除非有必要把一类官僚主义者单独拿出来讨论。

建立良好的关系

你的想法是否现在对组织而言十分重要？你觉得这个想法是否能让组织发生改变？如果你的答案是肯定的，那么你就应该结交组织中能够

帮助你完成这件事的那些人。请记住，大多数人并不像我们这样目光长远，也不会直观地感受到一个主意如何能对组织产生积极的涟漪效应。我们需要放慢步伐，用他们能理解的方式和他们沟通我们的想法。

第一步就是去了解这些人是什么样的人，也让他们有机会了解你是什么样的人。我们要求参加我们课程的人按这个步骤去行动，他们都反馈说这是他们在工作中做的最有帮助的事情之一。和黑带官僚一起吃个午餐，你就可以开始了解他们。通过这些非正式的建立关系的对话，试图去了解他们的感觉。设身处地地想想以下这些问题。

- 他们需要对什么负责任？
- 他们的动机是什么？
- 他们眼中的成功是什么样的？
- 如果他们犯了错会怎样？

尊重其他的观点

可能你不会相信，但黑带官僚和你组织中的很多人都对现状非常满意，并认为无需改变。叛逆者会犯的一个大错就是不知道很多领导想保持现状的原因是他们坚信现状很不错。

那些反对改革想法的人并不是因为愚蠢或是为了他们自身的利益考虑。对很多人来说，我们主张的改革打破了他们坚信的一些事情。了解这一点能帮助你完善改革的方式。你不再会低估那些不支持你的人，反而会更愿意和这些人进行深入的交流，来发现你们能达成共识的领域。

我差点收购的公司



我曾在一家受尊重的广告公司中建立一个公关部门，这是我最喜欢的一份工作。我们年轻的团队做了出色的工作，我们带来了新的客户，研究出了创造性的方法，吸引了全国的人才，我们的利润增长速度甚至比公司的广告部门还要快。我们感觉势不可挡。

我们这一群叛逆者同时也因为公司保守的所有权感到沮丧。所以当我开始与公司所有人沟通想要买下他们的所有权时，我感到非常兴奋。想象一下，我们可以不受这些善良但会妨碍我们的和善型官僚所控制，放手大胆干活了。

当我们谈到具体的交易条款时，我坦白说出了我认为需要改变的方面。公司内负责广告业务的人很多都没法跟上行业的潮流，总是不思进取，觉得事情做得差不多就行了。这必须有所改变。如果背负着这些旧思维的包袱，我们的业务就没法增长。

但我并没有意识到公司所有人如此重视公司长期员工的忠诚度。对他们来说，忠诚比创意更重要，即使我们的业务就是在卖创意。在我和他们描述可能性和变化时，他们却一直在考虑稳定性和工作保障。

谈判破裂了，而我被调到了另一个岗位，不情愿地离开了我曾工作过的最好的团队之一。如果我曾从公司所有人的角度去思考的话，我可能会调整我的想法，不会吓到他们。我本可以对他们关心员工表示肯定，并和他们讨论帮助这些员工发展的方式。然而，像很多叛逆者一样，我花费了大量的时间去思

考如何让公司变得更好，却没花上足够的时间和公司所有人打交道，让他们赞同我实施这些想法。

同理心：换位思考

理解组织中有官僚主义倾向的人是与他们建立关系的基础。通过站在他们的角度上思考问题，能够了解他们忧虑的是什么。我们知道这么做对你来说会有些难，如果你一直被黑带官僚挫败，这对你来说会更难，但了解他们是必不可少的。

在与人们交谈的过程中使用同理心，让人们知道你想要了解他们的观点。所有人都想被人了解，都想要他人知道他们身居其位的感受。黑带官僚更是如此，他们在工作中的角色甚至比叛逆者更难。同理心有助于缓解你们之间的紧张情绪，甚至可能让黑带官僚和你在一起时更自在。

建立这些关系本质上就是在谈判，而同理心正是谈判中的五种核心技巧之一，这是罗伯特·费希尔和塞缪尔·威利斯顿在哈佛谈判项目中得出的结论。其他四种技巧对于叛逆者而言也很有用，它们是：

- 让其他人感觉与你心意相通；
- 向他人展示你的想法将如何保留或扩展他们的自主权；
- 认可他人的地位；
- 让他人觉得他们在谈判中有话语权或扮演着重要的角色。

这看起来好像是“拍马屁”。实则不然。这是通过认可人们的个性而与人们建立联系。不管是在与他人建立联系时，还是在工作中创造积极改变时，对人友善都是一项极其强大的工具。

避免组织陷阱的方法

了解了你的工作环境，你就成功了一半；想要获得完全的成功，就得学会控制好你对自己的想法和远见的热情。以下是可以使用的几种有效方式。

不要即兴发挥

千万别在会议中摇摆不定。与人谈话时心中一定要有一个目标。你想要人们在和你交谈后做什么或不做什么？你的目标越清晰精准，你就越有可能达成这个目标。

自由无结构的谈话是非常危险的，因为我们会因为预想可能达成的目标而变得激动且充满热情。这种充满热情的可能性目标会让官僚主义者变得警觉，让他们更多地去关注秩序和规则。“危险！危险！这个人没按常规行事，他甚至想改变规则。当心他所说的话。不要再思考他正在说的事，开始想想为什么他说的事没可能实现。让他闭嘴。马上闭嘴。”

为呈现你的想法做准备是非常重要的，因此我们会在第 5 章专门来讨论这个话题。

不要吓到别人



彼得是我在中情局最好的朋友之一，他会在我需要调整行为的时候提醒我。有一次，同为高级主管的我们正在讨论一个新的概念：我认为我的隐喻和类比已经把事情解

释得一清二楚了，但彼得还是不理解。在短短几秒内，我已经为未来五年我们能在工作中作出的颠覆画下了宏伟的蓝图，而彼得只想知道我们要如何迈出完美的第一步。

针对这点，彼得说道："卡门，你这样真是吓到我了。"他是个好脾气的人，我们俩一起笑了起来。但我也知道我的主意让我的听众感受到了压迫。从那以后，我会注意控制我的热情。举例来说，我还是喜欢使用隐喻，但我会更明智地使用它们。我会在演讲的中途停下，问听众是否跟上了我的思路，如果他们觉得没问题，我会承认我情绪有些过激，并会在演讲中加些笑料。

表示感谢

最后，要感谢那些对你有帮助的人。认可他们的建议——特别是有其他人在场的时候——能帮你和他们打好关系，认可他们的地位和专业知识，并确保他们不再阻碍你。请记住，组织中许多"常驻"的人不可能会永远全心全意支持你。你需要的只是让他们别阻碍你。

注释

你不可能赢得组织内所有人的支持，特别是黑带官僚们的支持。你的任务是和他们交朋友，这样他们就不会诋毁你的主意。

综上所述：

- ❑ 换位思考了解他人的感受；
- ❑ 有同理心；

- ❑ 寻求建议；
- ❑ 每次谈话时心中都要有一个目标；
- ❑ 找到方法认可每个人的价值；
- ❑ 了解组织的全局，寻求支持者，做好功课来支撑你的想法，这包括知悉你的想法会给组织带来哪些风险。

给公共部门叛逆者的一个大胆的主意



如果你计划在当前的组织里有一番作为的话，我有一个大胆的主意供你参考。你可以考虑在一个能学习官僚诀窍的岗位上待上一到两年。

这种岗位在每个组织中都不一样：它可能是特助、行政业务经理、预算员、主管或办公室经理。在这种“内在工作”岗位上学到知识，会让你今后的职业生涯受益无穷。

你是否掌控了组织的全局

你在本章中学到的知识将会是你作为叛逆者进行其他所有工作的基石。通过附录 A 中的问题考察自己对所在的组织究竟有多了解。这能在你提出想法时帮助你，让别人很难否认组织需要你的想法，诋毁你想法的价值，或者是贬低你想法的合理性。

思考问题

- ❑ 你的组织中哪些有影响力的人真正知道如何让一个新想法获得批准并得到资助？你能从他们身上学到什么？如何增进对他们的了解以向他们学习更多的知识？
- ❑ 在你的工作中，人们通常会关注哪类新想法？哪类想法通常会被忽略？
- ❑ 你的组织最看重的是什么？有没有办法把你的想法和他们看重的事情联系到一起？
- ❑ 哪些有影响力的黑带官僚最有可能抵制或诋毁你的主意？他们最看重的是什么？他们看重的事情是否会影响他们对你提案的看法？你能如何认识并了解这些人？与这些人建立友善的关系能如何帮助到你？
- ❑ 你会花费多少时间与那些好心的和善型官僚主义者开会？这些会议帮助你推进了想法的实施，还是说你和他们开会只是为了表现出你是一个很好合作的人？
- ❑ 对你来说，在掌控组织全局时最需要了解的三件事是什么？

第5章 交流你的想法

现在你已经知道团体所重视的事情，和恰当的人建立了良好的关系，并赢得了大家的信赖，那接下来要做的一步非常重要：展示你的想法。

我们许多人在谈到自己想法的时候都满怀热情和激情，这对于获得其他人的关注而言至关重要。但除了充满正能量之外，你还需要掌握几项基本的沟通技能，这样人们才能够理解你的想法，思考它的优点，并给予你支持。

当你与他人交流你的想法时，以下几点需牢记于心。[①]

● 展示利害攸关的内容

要获得他人的关注，你需要把你的想法和他们在意的事情联系到一起。向他们展示你的想法和他们想要的东西息息相关。

---

① 任何时候你想展示你的想法，这些基本原则都适用。如果你要参加一场争议性的会谈，第6章中会告诉你一些其他的沟通细节，以帮助你成功地应对此类情况。

● 描绘未来的美好蓝图

情感是促使人们去考虑一个想法和影响他们决定的一个重要因素。向其他人描绘你的想法为何能够开创一个更好的局面。并揭露现实情况和未来预期间的差距。让现状看起来不尽人意。

● 证明想法是可行的

强调成功所需和危险所在。介绍计划进行中的里程碑。这能表现出你已经做了大量的功课，并清楚相关的风险、不确定性和实用性。人们会支持他们觉得可行的想法。

● 态度积极，言辞精辟

展现出你积极热情的态度，但别得意忘形，忽视了别人的意见和想法。言辞要简短精辟。

● 寻求支持

动员大家来支持你的想法。如果团体中百分之十的人都认可一个想法，那这个想法就很有可能被采用。找到你的盟友。

● 评估他人对你想法的反应

仔细倾听他人对你想法的反应。这能帮助你迈出下一步。你需要吸取他人的意见才能前进。

展示利害攸关的内容

如果目前没有什么利害攸关的内容——如果采用你的想法也不会有

什么大风险或奖励——那人们很可能会忽略你的想法。

很多时候，我们会详细讨论想法将怎样实现，而没有交流它为什么非常重要。当想法非常重要时，当目前的情况非常危急时，当这些想法能帮助团体完成任务、达成期望、消除恐惧时，这些想法自然就会被批准。

情感可以说是人类行为最有力的驱动因素。当问题足够重要时，人们会摒弃他们的冷漠和恐惧，伸出援助之手并参与其中。如果这些问题在情感上对他们并没有什么影响，他们就不太可能冒着折损声誉的风险或浪费时间来解决这些问题。当人们并不是很重视你的想法时，他们通常会以下面的言语来回绝你。

- “时机不对。”
- “如果要做这件事的话，我们就得好好做。但现在我们并不具备资源来做好它。”
- “我觉得这个想法需要进行更多的研究和标杆分析。”

这些话从表面上来看都很客观，但他们实际想表达的是：“我不觉得我们亟需改变。”

因此你要做的第一步就是引起人们的警觉，向他们阐明为什么你的想法对他们来说如此重要。

注释

你的想法和人们想达成的目标越相关，人们就越愿意考虑你的想法。如果你的想法能帮助人们从日益严重的恐惧或困惑中解脱出来，人们就会更关注你的想法。如果人们能从更宽广的角度更深刻地感受到问题的严重性，就会更重视你的想法。

如果你研究了来自团体的信号，就能知道哪些事情是与团体相关的。把你的想法和人们在讨论的、担心的或期望达成的事情联系到一起。

“利害攸关的内容”的例子很多，从死亡的风险到找不到月报所需要的信息而感受到的挫败都属于这种情况。重要的一点在于：这些情况是否能触动你需要获得支持的那些人？是否能激发他们去思考不同的方法？是否能触及人们深切感受到的痛苦、困惑、重视和期望？是否能激励他们伸出援助之手？

在对你的新想法进行调整时，一定要和团体中人们所认可的事情相匹配——他们想达成什么目标，他们想因什么而闻名，或者他们看重的是什么。让你的想法与已有的价值或观点相契合。现有价值观举例如下：

- 砍掉不必要的官僚作风；
- 降低风险；
- 具备完整性；
- 能利用员工的才智；
- 创造可预见的成果；
- 缓解前线员工的压力；
- 让我们不易受到威胁；
- 加速过渡到新工作方式的进程。

那该有多好



当我在中情局与其他人讨论向现代化的数字化生产过程改革时，没有人响应我对未来的规划。但在强调当前系统效率低下时，我用幽默的方式指出了目前流程中浪费和不

必要的步骤，这时屋里的所有人都活跃了起来。是的，他们也看过那部电影，懂得笑点所在，并一直想知道是否有更好的方法解决问题！

我们把最常见的“利害攸关的内容”归结为六大类（见表 5-1）。每一类分别列出了来自不同团体的例子。根据你自己的情况，哪类“利害攸关内容”最能引起你的共鸣？

表 5-1　六类常见的利害攸关的内容

期望 例子：	焦虑 例子：	新兴趋势 例子：	信念和价值观 例子：	地位 例子：	自主性 例子：
再也不要有因不耐心犯下的错误。 从电邮地狱中解脱。 减少等级制度和官僚主义。 花更多时间做有意义的工作。	如果我们的定价不合理，要么我们会赔钱，要么我们的顾客会流失。 如果我们的数据中心出故障，我们一小时就会损失十万美元。 你还想被媒体拷问这件事吗？	如果我们使用这项新兴技术，我们将会领先竞争对手两年。 公众期望我们完全透明，这种方法能展现出我们的透明度。	如果我们医院坚信要考虑到女性的尊严，那这么做就能体现这一点。 我们是想让我们的销售代表在外面接待客户呢，还是在办公室做行政工作？	我们希望最终能进入“最佳工作地点”的名单中。 这将改变我们行业的游戏规则。 我们需要获得认可，以将此向全球发布。	如果我们不搞定这个问题，老板就会开始插手我们的工作。 我们可以主动地改变流程，或冒着受制于更多规章制度的风险。

注释

什么对团体中的人而言非常重要？什么能引起他们的关注？

描绘未来的美好蓝图

现在你已经得到了人们的关注，并且你的想法与他们所关心的事情联系紧密，接下来要做的，就是给他们描绘未来的美好蓝图。让现状听起来不尽人意，而采纳你的想法能让现状得到极大的改善，值得大家投资去把它实现。向大家描述你的新方法如何解决目前的问题。让他们对新方法有切身的感受，唤起积极正面的情感回应。一定要记住：人们都是依赖情感来做决定的，不管是想要摆脱痛苦的诉求还是寻求安心和奖励的愿望。

用具体的例子来描述，让听众的感受更明晰。

- ❑ “再也不用为了从五种类型的报告和三种不同的数据库中寻找信息而抓耳挠腮了。”
- ❑ “大多数打给客服的电话都会是愉快或至少是礼貌的，再不会有愤怒的顾客在近乎每通电话里对我们大嚷大叫了。”
- ❑ “我们将不用在周五开冗长的预算评审会了，因为杰克终于会有他几年内需要的报告了。”
- ❑ “再不会有讨厌的事后诸葛亮和漫长的法律审批流程了。”
- ❑ “想想你早上上班的时候，邮箱里只有 20 封邮件，而不是 180 封邮件了。”
- ❑ “倘若你可以以 90%的准确率预测结果？”

当与他人谈论你的想法时，特别是与那些不喜欢你想法的人谈论时，使用这种能唤起人们情感的方式来描述你的想法。如果他们反驳你的想法，就提醒他们你的想法是为了缓解他们的痛苦，或维护团体的声誉，

或让团体不易受攻击，或保证病人安全。让他们很难反驳说你的想法和团体重视的事情无关。再说一遍，这也就是在与他人交流你的想法前，发现团体所重视的事情如此关键的原因。

证明想法是可行的

人们会支持他们认为能够成功的想法（和人）。你需要向人们展示出理想和现实的差距，并简要强调弥补这个差距的路上会经历的几个里程碑。不要解释细节。如果你解释细节，你就已经失败了。

我们确信在你曾经参加过的会议里，一定曾有人细致入微地解释他的想法将会如何生效。一旦你也这样做，你就会开始失去动力，陷入到解释的泥潭中，例如要怎么去做一个香肠——一个从没有人尝过的香肠，一个你事实上从未做过的香肠。

构筑从现状到成功路上的重要里程碑需要大量的工作。不要向他人展示你做过的所有研究探索。否则，人们可能会迷失在这些杂项里，并开始攻击你想法中的一个小战术点，而不是讨论这个想法的战略性价值。然而，你必须向他人展示出你已经做足功课，并不是在信口开河。

毫无头绪的叛逆者



曾有一家公司雇用我为他们制定战略规划，在和他们开的第一次会议上，公司的首席执行官告诉我说，他对工作中的叛逆者做过研究。他对我说："我只想让你知道，我们

这不欢迎那类人。

我很好奇为什么这位老总不喜欢那些勇于提出新想法（有时令人不太舒服的）的人，我想知道他为什么这么讨厌叛逆者。

“我就是不能忍受人们提出宏大激进的想法，却不为此做任何相关的研究。你不能只是说‘我们应该进入这个市场或扩展到这个产品类别’。这么做的影响是什么呢？我们会需要什么样的销售支持呢？雇用和培训适合的人需要耗费些什么呢？这对现金流会有什么影响呢？我们什么时候才能看到回报呢？一年？五年？十年？我知道你不能解答这所有的问题，但如果你要向我展示你的想法，你最好提前做好功课，不然你就会失去我的信任。”

注释

叛逆者需要做好相应的功课，准备充分，并知道如何规划他们计划中的里程碑。不然，他们的想法可能很快就会被遗忘。

人们不会支持他们觉得不实际的事情。对于你提出的变革想法，人们越认定它能成功，就越会支持你的想法。

态度积极，言辞精辟

沟通的方式和沟通的内容一样重要。

当你开始描述变革的成果时，要表现得就像成功指日可待似的。要

表现得高兴、激动、充满热情，即便这看起来既不冷静也不专业。

一个阴沉的改革者最不可能获得别人的认可。那些反对你的人就等着看你慌张、丧失动力。

但同时也别喋喋不休地谈论你的想法。我们都听过充斥着大量流程图、时间表、报价单和表格等细节的报告会，你很难看清楚这些细节，而那些汇报人只会不停地解说，从不停下来问你问题。千万别成为那样的人。

以下是一些建议，供你参考。

- 使用一张照片来形象地隐喻你要描述的利害攸关内容。照片上可以是一个在走钢丝的人，可以是一只被花蜜吸引的蜂鸟，可以是一段危险漆黑的小巷。人们更容易对图像作出反应，并记住图像所代表的意义。
- 简要介绍你想法的价值，时间控制在 5 分钟或 10 分钟之内。然后请听众在一张纸上写下如果这个想法被采纳，他们的工作将会有什么异同。通过这个练习，人们能开始看清这个想法对他们自身的价值。你也能通过这种方式发现你没考虑到的新价值。
- 用讲童话的方式来开场，在童话中用“王国”代表你所在的团体。向大家描述如果王国里的骑士没有注意到危险情况,会发生什么。或着如果国王处死了所有的宫殿守卫，会发生什么。这听起来可能挺傻，但是讲故事能帮助你以一种新颖且引人入胜的方式来作出令人信服的论证。

把你的想法装进一辆红色小车里



我很喜欢幻想。我喜欢幻想把所有的想法都装进一辆雷德福来尔里。你知道雷德福来尔是什么吧？就是那些孩子们用来装玩具的红色小车。我告诉我的团队说，他们变革的提议必须足够明确且精简，以装进一辆雷德福来尔里。当我和其他组的人讨论我的想法时，我总是想象着我在身后拖着一辆红色小车。

寻求支持

几乎所有的变革都是从一小群非正式的人中诞生的。在做任何正式的报告之前，和叛逆者盟友讨论你的想法（在第 3 章中你能找到建立叛逆者联盟的相关建议）。

> 永远不要怀疑一小群执着的人可以改变世界；事实上，古往今来，改变世界的都是这样的一小群人。
>
> **——玛格丽特·米德**

交流新的想法是一个过程。它包括和他人建立联系，向他人学习，寻求他们的帮助以优化自己的想法，以及争取他们的支持以让想法成为现实。叛逆者经常错误地认为让一个想法获得批准就要把它呈现给领导层，等着他们的认可或是否决。把你所有用来交流想法的精力花在向管理层汇报上是非常不明智的。管理层并不拥有所有的权利。

让一个想法成为现实的方法是帮助人们看清这个想法对他们自身的价值，并邀请他们为实现这个想法而一起努力。和尽可能多的人沟通你的想法，并努力与一两个最开始追随你的人合伙，让他们一起和你说服其他人。最开始追随你的人会认可你这个人和你的想法。他们通常比管理层更有影响力。

十分之一法则

一旦有了支持你想法的追随者，你们就需要一起努力来影响团体中十分之一的人。

为什么是十分之一？伦斯勒理工学院的科学家发现，如果团体中有十分之一的人认可一个想法，那团体中的大部分人都会愿意接受他们的看法。[①]

“如果坚持信念的人不足十分之一，那么在想法的传播上就不会有明显的进展。这一小群人可能要花上上百亿年的时间才能获得大众的认可。”伦斯勒理工学院的克莱尔和罗兰 · 施密特特聘教授博莱斯瓦夫 · 斯曼斯基说，“一旦这些人的数量超过团体人数的十分之一，那这个想法就会像火焰一样蔓延。”

如果你的团体中有 200 个人，那你就需要 20 个人来支持你的想法，让他们愿意对当权者说：“我们应该实施这个想法。”只要有 20 个人支持这个想法，它就很有可能被采纳。这并不是很难，对吧？

① 这一发现最早于一篇名为“通过坚定的少数人的影响获得社会共识”的文章中提出（http://news.rpi.edu/luwakkey/2902#sthash.ffrH9y20.dpuf），该文章发表于 2011 年 7 月 22 日的《物理学评论 E》网络版。

即使你所在的部门或社群有 1000 个人，十分之一的支持率也仅意味着 100 个人的支持。你只需要 100 个人就能获得领导层的关注，引起他人的关注，并获得试验这个想法所需的资金。

因此你得努力打造你的叛逆者联盟，而不只是花费精力在 PPT 文档汇报上。当一名叛逆者并不意味着你要做一个孤胆英雄，而是意味着要为我们的同事创造更好的工作方式。这种来自群体的能量、想法和支持比我们自己单打独斗更具影响力，它也是让新想法得以采纳的有力方式。

在和当权者交流的同时，不要忽视和能支持你的人进行交流。你可以在餐厅吃午餐时和他们讨论你的想法。你可以邀请大家去喝个啤酒或吃个比萨，来一起讨论如何推进这个想法。你可以建立一个项目组，以发布一些新的想法和有用文章的链接。你也可以在 Twitter 中转发一些团体外的人的想法并向他们学习。

注释

你的任务是去解决值得解决的问题，而不是兜售你解决问题的方式。用开放的态度迎接他人所提出的新想法。

要想影响当权者，与其用最好的演讲稿去说服他们，还不如找到一群支持你的人。当一个想法从谈话中浮现出来，而不是你自己提出来时，人们才更会注意，那些当权者也是一样。而当超过十分之一的人都在称赞你的想法时，管理者才可能比之前更专心地倾听你的想法。

倘若你拉不来支持者呢？那可能意味着你的想法太超前了。

时机未成熟的想法

如果你在团体中找不到赞同你想法的人，你可能需要接受一个事实——提出这个想法的时机还未到来。时机未成熟的想法是不堪一击的。这正印证了维克多·雨果的名句："世上任何一种力量都敌不过生逢其时的想法。"许多叛逆者都告诉过我们，他们需要等待数年才能等来提出想法的合适时机。如果你的同事中连一个赞同你的人都没有，那你最好保持沉默。用这段时间来改进你的想法——你的想法不可能永远都那么优秀，它可能十分糟糕。

评估他人对你想法的反应

除了阐明当前的利害攸关内容和寻求支持者外，在交流你的想法时还有一个关键的因素：学会评估其他人对你的想法的想法。

我们通常会疏忽的一点是在我们汇报完或非正式地介绍完我们的想法后，没有注意到其他人的反应。每次和他人交谈完后，我们都有机会从别人那获得建议，以帮助我们获得他人的支持和改进我们的想法。读懂他人的反应能够帮助你确定下一步该怎么走。

当人们开始和你进行眼神交流并放松下来，前倾身体来听你的话并点头表示赞同时，很有可能他们已经开始接受你的想法并想要了解更多相关的事情。

另外一个积极的反应就是人们的笑声。人们会在听到一个新鲜的想

法时笑起来。当听到和我们的思维截然不同的想法时，我们会笑。创意咨询公司 Act One 的布赖斯·夏拉蒙发现，人们在会议中发笑通常意味着他们听到了不寻常或颠覆性的想法。与其忽视这些笑声（或更糟糕的是，因为这些笑声而生气），叛逆者倒不如顺着这些笑声做些调侃，并询问听众发笑的原因。从某种意义上来说，听众能帮你发现你最具叛逆性的想法。你应该欢迎这些笑声，因为它意味着你的想法对他人有潜在的影响。

如果人们看起来充满疑惑，或是表情严肃地双臂交叉向后靠，那就意味着他们不同意你的观点。当看到你的听众有这种行为时，你就应该跳出你预定好的沟通流程，并试图去理解这些人反对的是什么，并用一些恰当的问题询问他们。（记住：问题是叛逆者最好的伙伴。）

你可以停下来说："珍妮，我感觉你对这个概念有些疑惑。"然后让珍妮发言。不要打断她、说她错了，或者说她误解了你的观点。你只需要倾听她的意见来决定你下一步的反馈或问题要怎么说，这样你和珍妮的谈话才是有益的。

你可以用以下几个问题来评估他人对你意见的反馈。

- 你的想法清晰吗？

这个人对概念本身是否有疑惑？如果是的话，询问他用其他团体的例子是否能帮助他理解这个概念。

- 这个问题重要吗？

有可能人们理解你的想法，但却认为这问题没那么重要，不值得花

精力去解决。在这种情况下，请这个人用 1 到 10 分对解决这个问题的重要度进行评级。如果这个人给的评分低于 7，那他很可能不会支持你的想法。

- 有其他替代方案吗？

如果这个人认为你要解决的问题很重要（评分在 7 ~ 10 之间），你可以问问他："你觉得有没有其他方式可以让我们解决这个问题？"在问题中使用"我们"暗示着你也在和他一起想问题，并且你关注的是找到积极的解决方案。你的任务是解决问题，而不是兜售你解决问题的方式。如果这个人提出了新的想法，要仔细考虑这个想法。问题和合作能够开辟新的思路，能给讨论带来积极正面的能量。

- 下一步是什么？

如果你在问这个问题的时候，人们已提出了许多的建议，那就说明他们已经参与到了讨论之中。他们对如何进行下一步的反馈是他们表达认同的一种形式。反之，如果没人提出任何建议，这可能意味着人们对你的想法不感兴趣，或认为你的想法没可能奏效。

- 他们愿意帮忙吗？

这是最终的评估问题。如果人们愿意帮忙，他们一定理解和喜欢你的想法，并想看到这个想法成功实现。在你进行会前准备时，好好思考其他人能帮助你的不同方式，这样你才能让他们的加入变得更有意义。

- 接下来会发生什么？

评估你想法的最后一种方式是，注意在你汇报后或开完会后发生了

些什么。人们是否会通过电子邮件给你发来积极的反馈和额外的建议？他们是否会在大厅里拦下你，并告诉你他们喜欢你的想法，或推荐你去和其他人见面以获得资金支持？如果会的话，你可能已经赢得了他们的支持。有些人在会议中会很沉默，他们更倾向于以非公开的方式提供意见。你要注意到这一点。

万一他们不喜欢你的想法该怎么办

如果你已经清楚地阐明了如何解决相关的问题，但人们并不喜欢你的想法，那明智的方式是停下来并评估这个问题是否足够重要，值不值得你不顾人们冷淡的反应，继续讨论下去。

如果没有人——甚至连你最信任的同事都不——认为你的想法合理和有价值，那可能意味着你需要忘掉这个想法，或者继续完善这个想法，以让人们看到它的价值。

如果你有支持者，并且你们都认为值得为这种改变而努力，尤其是在当下，那你就应该学习叛逆者课程中最重要的一课：如何应对争议和冲突，第 6 章中会详细解说这一点。

思考问题

- ❑ 你的想法针对的是哪些重要的问题或机会？
- ❑ 如果你的想法成功实现了，事情会有什么不同？人们会因这些改变有什么不同的感觉？

- 你的想法属于哪类利害攸关内容？期望？焦虑？新兴趋势？信念和价值观？地位？自主性？
- 假设你的老板对你说，如果你能简要介绍实现想法过程中几个最重要的里程碑，他就会马上批准你的方案。你能应对这种情况吗？
- 谁最有可能对你的想法感兴趣？谁最有可能想支持你的想法并参与其中？与潜在的追随者建立联系的最佳方式是什么？
- 你是否在以吸引人的积极方式和人交流你的想法？还是说你会在交流过程中变得有些暴躁或紧张？
- 哪些信号和线索最能帮助你评估人们是否理解、支持或反对你改革的想法？

第6章 冲突管理

没有冲突就不可能发生变革。再读一遍这句话，它非常重要。

分歧、争议和冲突将会是叛逆者遇到的最严峻的挑战。管理冲突的方法有很多，但你无法完全避免冲突。事实上，伟大的成果都会有一些争议。

由于拥有不寻常和不受欢迎的观点，你无疑经历过种种挣扎。你可能曾陷入混乱且充满争议的境地，却不知道如何改变这种局面。这种混乱让你不知所措，倍感压力。你们中有些人甚至可能经历过被人推下水的窘境，你为了一个好想法进行不懈的奋斗，结果陷入工作中的巨大冲突。好的想法极少会没有分歧和争议。

在本章中，我们会分享一些减少冲突和为冲突做准备的有效方式，并提供一些冲突爆发时可以使用的战术。在本书各章中，这一章的内容是我们最希望在事业初期曾有人告诉我们的。

刻薄才能做成事吗？



当我在联邦政府新晋为高级执行官时，我曾获得了私人教练六个月指导的机会。对于这次私教指导我非常兴奋，主要是因为我知道自己想要在哪方面获得帮助。我想要做事更有效率。具体来说，我想变得更加刻薄。

我的职业生涯一直很顺利，但我开始注意到，组织中有些职位更高的领导在做决策时头脑非常清楚。我想他们一定是在以更理性而非感性的方式来做决策和解决冲突。在我还在为我的决策会影响到相关的人而忧心忡忡时，其他的领导似乎都能够基于组织的利益来做决定。虽然我知道我不想像他们有些人那样极端，但我觉得更刻薄一些会有益于作为执行官的我的成长。（虽然我不愿意承认我曾经这么官僚地思考过问题。）

我跟我的私教说了我的想法。

我的私教是一位聪明的女性。

“所以你为什么要用‘更刻薄’这个词来描述你的目标？”

“恩，因为我想要用更理性而非感性的方式来决策，所以我觉得我达成这一点最快捷的方式就是变得更刻薄一些。”

“恩……我觉得这才是你的问题所在。你喜欢刻薄的人吗？”

“不喜欢。”

“如果你把目标定为变得刻薄，我认为你永远也不可能实现。我知道有时候你在别人看来并没有实际那么严肃，所以你的想法没能达到你预期的影响力。但是你要变得更强大，而不

是更刻薄。不用变得更刻薄，你也能学会更好地展现你的强大。事实上，这是你自己的问题。你认为刻薄和强大意义相同。”

在此以后，虽然我还是一直保持着一颗与众不同和多愁善感的心，但我的确学会了一些帮助我变得更强大的技巧。

爱为他人考虑，不想被别人看作刻薄的人，这是我们许多人在遇到冲突时感到难受的关键原因。我们越能有技巧地应对冲突，就越不害怕冲突，并会变得更强大——或更好的是，变得更有影响力。变得刻薄并不能改变任何事。

冲突类型：基于人际、结构和价值观的冲突

工作中会出现以下几类冲突。

人际冲突发生的原因是有些人就是合不来。他们总是产生摩擦，总是会惹怒对方。

结构冲突是一种内在的冲突，和组织的目标有关。销售和市场人员互相看不顺眼。工程师也不喜欢设计师。结构冲突分两种，一种是战略性的冲突。人们在组织的未来走向上意见不一。另外一种冲突是战术上的冲突。人们可能会赞同战略性的方向，但不能在战术的选择上达成一致。

价值观冲突是所有类型冲突中最严重的一种，我们几乎不可能解决这种冲突。回想一下你在工作中不开心或是和老板合不来的时候，你可能意识到那是因为你和他们的价值观完全不一样。很可能你所在的组织推崇的价值观和你自己的截然不同，导致你根本不能按自己的价值观行事。

我们认为处于这种境地中的叛逆者成功的机率不大，因为在大多数情况下，组织中的人都共有着同样的价值观。叛逆者只会被看作异类。

我们可以学习如何更有效地应对人际冲突和结构冲突。但价值观冲突，更像是一种个人道德困境。如果你的价值观和你的老板或组织中的大多数人相差甚远，那你就会面临一个严峻的选择——选择在工作中受折磨还是选择离开。

了解你所在的组织才能够在其中作出变革。创造变革，但不要试图改变你所在的组织。如果你无法忍受组织中其他人的价值观，那你也没法改变他们。强行改变他们只会让你精疲力竭，损害你的声誉，还很有可能影响到一些重要的东西，比如说你和他人的友谊以及你乐观的心态。

所以，当我们在本章中提到冲突时，我们指的只是结构冲突和人际冲突。

注释

如果你在工作中遇上了人际冲突，那最好的应对方式就是使用同理心。基于逻辑的辩论只会让冲突双方走进死胡同，甚至会给双方带来更糟的感觉。

冲突的三个阶段

我们把冲突的过程分为三个阶段：分歧、争议和冲突本身。

一种理解冲突三个阶段的方式，是看看你的叛逆建议具有多大的战略意义，以及你要解决的问题有多复杂。你的议题越具战略性意义，你的决策越复杂，你就越有可能激发冲突。如果你的议题没有那么重要，解决方式也相对简单，那你的想法就不太会引发激烈和危险的分歧。你需要知道自己所处的冲突阶段——分歧、争议还是冲突，因为针对不同的阶段会有不同的战术和需要考虑的事情。

以下是每个阶段的一些特征。

- 分歧

讨论想法。在例会和闲谈中提出不同的观点和解决方案。

- 争议

考虑新的想法。如果关于新想法的分歧导致了半官方立场的出现，那争议就产生了。这种时候就是机会，因为这时人们已经开始关注我们的想法了。

- 冲突

为新想法而争论。当争议变成了一个问题或导致了一场争论，那它就变成了冲突。一方（或每一方都）想获得胜利，而总有一方会失败。这是情绪最紧张的阶段，我们经常会在这个阶段迎接我们的关键时刻。

分歧：讨论想法

很多人都不喜欢激烈和充满挑战的对话。叛逆者认为有趣的对话通

常会被他人视作令人不安的分歧。当一个人提议要进行一场“开放、诚实的对话”时，我们都会相信他的话。“的确，让我们真正地坦诚对话吧。”我们这么想着并马上提出了自己的观点。在你意识到之前，你就已经陷入其中了，你会开始问激进的问题，提出你的观点，质疑他人的假设，建议别的解决方案——并非常可能疏远提议对话的那个人，因为你实在太气势汹汹了。

那我们怎样才能在不被别人讨厌的前提下提出我们的异议呢？如何通过真正理解他们的观点来向他们学习？以及如何不以攻击性的方式谈论我们的不同观点？

当你在一场会议或谈话中时要做到以下几点。

- 在发表观点前先仔细倾听。

少说多听，表现你积极而不是好斗的一面。

- 记住这不是在争谁输谁赢。

提出异议和对想法进行辩论并不是为了争到底谁对谁错，而是为了创造共识并让双方能相互学习。我们最终的目的是获得清楚的认识以及清晰的想法，而不是获得胜利。

- 去掉感情。

以“这是我所观察到的……”而不是“我认为……”来开始一场谈话。这能把个人感情从你的陈述中抽离，让你的观点看起来不是基于个人情感，而是基于实际的证据。邀请人们对你的看法发表评论——而不是对你个人发表评论——能让他们更舒适地发表自己的观点。你甚至可

以尝试不用人称代词（“我”和“你”）来问问题和做评论。举例来说，你可以问“是什么促成了这种情况？”或“还有其他解决方案吗？”。

- 最后一个发言。

在会议中做最后发言的那个人，并且你的发言是向其他人提出问题，而不是自己做陈述。这么做几次试试看是什么感觉。这能向人们表现出你已经仔细倾听了他们的话。无需多言，你所问问题的深度就能表现出你对这个议题的理解程度。并且你也可能学到一些关键的东西。

好问题是叛逆者的益友。这些问题能帮助我们学习、研究，消除对此前假设的疑虑，邀请别人来考虑方案的可能性，并评估创造或抵制某一变革的潜在力量。与“我不同意这一点”相比，问问题不会让人觉得你和他们是对立的（除非当前的情况需要有坦率的人直接说出他们的观点）。

当你在主导一场会议时要做到以下几点。

- 要评估一件事的重要性或紧迫性时，请与会者来为这件事评级。

用 1 到 10 级，你认为这个问题的重要性有几级？你认为这个方向的价值能评几级？请人们来评级能帮助你看清事情的重要性。如果没人认为这件事重要的话，就不要浪费精力消耗声誉来为这件事争辩。

- 要保持谈话的积极性，你就得谈谈这个想法的价值。

这种方法以前在哪实践成功过吗？向这个方向努力的好处是什么？你眼中的成功是什么样的？你心目中最好的结果是什么？当你用乐观积极的心态来和人对话时，他们通常会卸下防备，变得更加开明。

- *若要致力于找到可能性和达成合作，你需要问：“我们可能怎么做？”*

想要让谈话的重心从讨论与你想法相关的问题上移开，你可以问他人这样一个问题：“我们可能怎么做？”“怎么做”意味着我们会有一个解决方案。“可能”让你更保险地提出能或不能奏效的想法。“我们”意味着我们在一起思考这个问题，并愿意为了组织的利益一起合作。

打个比方，如果有人认为你的项目风险太大，不值得考虑，你可以这样问他：“我们可能怎么做来降低风险，并变得更有胆量？”或者，如果其他人的反对意见是关于资源的，那你可以问：“我们可能怎么做，来利用我们现有的资源让这个新想法落地？”

“我们可能怎么做”这一问题的延展性和包容性很强。它能向一场陈腐且紧张的会议里吹来一阵清风。它能让人们回头想想解决问题的可能性，而不是陷在分歧带来的负面情绪里不可自拔。

- *要打消别人的警戒，就要避免问“为什么”。*

在产生分歧时问别人以“为什么”开头的问题会让人产生警觉。问“为什么”感觉像是在拷问别人，而问“什么”感觉才是在针对现状提问。

思考下面这两个问题的不同之处。

- ❑“为什么针对这个问题我们总是有分歧？”
- ❑“这个问题的什么方面让我们的情绪如此激动？”

第一个问题是在质问人的个性，而第二个问题聚焦在了问题上，并让我们冷静下来，这样我们才能继续对话并把事情解决。

应对分歧是了解人们在思考什么、感受如何、期望实现（或不实现）什么必不可少的过程。它能帮助我们理清思路，并达成共识。通常人们有不同的意见时，并不知道自己是真的不认同这个意见，还是获得的信息或拥有的价值观不一样，抑或是认知上的偏差让他们的观点带上了个人色彩。叛逆者们需要义不容辞地为会议中的每个人阐明这一点。试着有礼貌地去揭露分歧背后的原因。

我们还认为，在对人友善而不是充满防备时，我们才能发掘出最有建设性的分歧。仔细聆听他人的想法，尤其是他们那些不得不说的观点，并且不要一边倾听一边想着要怎么反驳他们的观点。

警告

当你在一场分歧中感到心烦意乱时，闭上嘴。在你想要破口大骂时，最好保持沉默。你越觉得生气，就越应该保持安静。真的。你会在本章接下来的部分找到动怒和冲突的关系。

接下来我们来谈谈争议，它能够引发潜在的危险、必要的准备和提升改革档次的潜力。

争议：考虑新的想法

如果你的想法真能挑战陈规，那它一定会引起争议。争议意味着人们开始关注你的想法，并认为你的想法可能是有趣的，这是个好现象。

争议对改革而言是必需的……

真正的变革通常都会引起争议。如果一个想法无法引发争议，那它

可能没体现出它的重要性。如果它真的很重要，肯定会有人站出来反对它，但愿是因为他们没有完全理解这个想法。如果每个人都赞同一个提议，那这个提议是否和现状很相近？你是否错过了一个机会？

注释

把争议看作一项必要的求偶仪式，必须要有争议才能让各种各样的好想法诞生和前进。

……但这并不意味着我们喜欢争议

你们当中一定有人在想："我不喜欢争议。我不知道我是否能应对争议和冲突。"但是你不可避免地会遇到争议。你处理争议的方式将决定你的提议的命运，事实上也将影响你的整个职业生涯。这种争议的时刻能让我们找到新的盟友，更好地理解我们的反对者，并找到方法来改善我们的想法。争议还可能帮助我们洞悉棘手的组织价值观，虽然我们可能永远无法改变这种价值观。

有人喜欢冲突吗？



我是一个典型的讨厌冲突的人。幸运的是，我有一位老朋友帮助我理解冲突的价值，并让我懂得要在适当的时候捍卫我的想法。克拉克曾在政府任职多年，他的叛逆者特征非常明显。他是那种敢说真话、全速前进的人。他享受争斗的快乐并喜欢置身于争议中，并且他能利用争议。我经常幻想自己能像他那样看待争议，但我做不到，即使他的很多故事

帮助我认清了怎样做才能让他人接受我的想法。



我醉心于争议之中。也就是说，当他人对我的想法保持沉默时，或开始转换话题时，或建议说过会儿“再讨论这个话题”时，我时常会感到不舒服。多年以来，我都会在事后批评自己。但我现在注意到，人们通常会在会议结束后来找我，跟我说他们害怕在会议中提出这个想法，并会感谢我敢于提出“真正的问题”。我最终接受了敢于第一个触及棘手问题所带来的不适，并明白了这样做的价值。

不论我们处在冲突的哪一个阶段，总会有些时候我们宁愿去附和那些没有争议的提案——获得支持，然后顺利通过而不会引发任何争议。我们需要抗拒这种诱惑。好的想法需要好的争议，我们也需要以好的方式管控这些争议。

努力获得回报的时候到了

当你进入争议阶段时，就会看到此前为掌控组织全局所做的工作给你带来的好处。如果你这部分工作做得很透彻，那你就能参与到大多数重要争议点的讨论中。如果没有好好完成这部分工作，那你很有可能会被官僚作风攻击，并在会议桌上被击败。

你在本节中能发现很多细节。这是因为依据我们的经验，许多叛逆者都察觉到他们自己正处在争议的阶段，并且需要战术上的帮助和远见卓识以良好地化解这种情况。

处理争议的叛逆者策略所基于的最佳实践与第 5 章中交流想法的最佳实践有许多相同之处。交流想法的策略在你的叛逆者之路上会一直发挥作用，但要化解争议，你必须去学习一些新的绝技。大多数时候，我们不是靠野蛮的言辞取胜，而是靠充分的准备和比同事更加留心而取胜的。

叛逆者注意事项

作为你的叛逆者导师，在告诉你如何应对一场争议性的会议前，我们需要让你知道一些基本原则。

- 不要单打独斗。

叛逆者一直处在被人讨厌的危险中，而当主张有争议性的想法时，我们更是弱不禁风。同事听到我们说话就已经开始觉得厌烦，更别说倾听我们的想法。最好是寻求他人的帮助，让他们帮忙阐明你的变革进程或为我们的提议仗义执言。这些人需要和我们一起参加关键性的会议，这样他们才能比我们更冷静地观察和调和事情的发展动态。

- 不要隐藏已知的弱点。

有些时候我们会犯下这样的错误，为了精心装扮我们的想法而隐藏已知的缺陷。聪明的领导都爱问一些我们希望他永远别问的问题。千万别在汇报想法时隐瞒或回避会引起分歧的要点，这最终会给你带来麻烦。这样做将让你失去他人的信任，从而降低你的想法获得他人认可的可能性，并损害你的职业声望。你的损失将远多于你可能会获得的成功。

- 不要忽视反对意见。

当同事对你的提议提出反对意见时，意味着他们已经投身到了你议

题的讨论中。你需要去了解他们的担忧，不要弱化或忽视他们的意见。有时候对我们真正有害的并不是这些争议，而是由于我们不能充分理解他人的反对意见所留下的不良印象。当有人表达出他的担忧时，你需要认可他的担忧的重要性，并请教他如何处理相关的问题。如果这个人回应了你的问题，你可能已经开始把一位反对者或怀疑者转变成了一名潜在的盟友。

- 不要霸占会议的全部时间。

有一条不成文的规定是，你展示提案时应该占用整个会议三分之一的时间，而讨论——由你引导的讨论——应该占用其他三分之二的时间。小心把控你说话的时间。没有比“另外一方”觉得他们未获得充分且公平的发言时间更糟糕的事情了。

- 不要专注于“谁”，要专注于“什么”。

当你涉足一场争议时，要专注于问题本身，而不是他人的个性或价值观体系。指责别人不能让你获得任何好处。当对话变得戏剧化，人们的思维就不再运转了，他们也就很难去考虑想法和可能性了。所以努力避免谈话变得戏剧化。[①]

- 不要做一个专制主义者。

别极端。不要表现得像是真理的最终裁决者一样。客观地介绍你的想法，比如“我所观察到的是”“你是否考虑过”“关于这点我的想法是”。专制主义者的言辞总是像在预测未来结局。例如，“如果不作出这些改

① 我们用“努力”这个词，是因为靠我们的力量可能没法避免会议中的对话变得戏剧化。因此，即使你所期望的是争议，还是需要读一读本章后面关于冲突的部分。

变，我们就会倒闭”。

● 不要争辩那些未知的事情。

避免浪费精力去争辩那些未知的事情。有些决策是基于已知的事情或可研究的事情而作出的。其他的决策，特别是创新型的决策，效果往往是未知的。如果你认定某件事是未知的，那就要避免去争论那些“假设”，因为你根本不知道会怎样。

确保你们的讨论不会陷入争论“是的，它可以，不，它不可以”的疯狂状态，这只会让你们的讨论毫无成效。

● 不要即兴发挥——永远不要！

你要尽可能早地提前准备好会议的脚本和想法的规划。

让争议性的会议富有成效

你的思维方式能决定你成功的一半，而良好的准备是你获得另一半成功的必要因素。我们已经和你分享了叛逆者的注意事项，那么接下来我们会分享让争议性的会议富有成效的成功策略。

做好准备，并获得盟友的帮助

在开始一场争议性的会议前，你不仅需要聚集盟友，还需要召集那些只是想让会议富有成效的同事（的确存在这样的人——他们可能是执行委员会的秘书或一个重要行政部门的主管）。

提前预想一下对话会怎样展开，以及会议中会提出哪类反对意见或担忧。仔细想想你应该如何处理这些反对意见——不一定是怎么反驳这

些意见，而是如何最好地探讨这个问题，以让解决方案更加明晰并获得实质性进展。打个比方，为了让事情获得部分进展，你愿意在哪些方面妥协或让步？你愿意接受哪些中途的结果？你如何防止这个问题的重要度明升暗降？（根据我们的经验，通常在这种情况下叛逆者很难获得良好的结果。）

展现出想法重要的原因

当处于一场争议中时，你若能为支持组织目标和价值的结构性建议出头，那你就是成功的。这是因为你所倡导的积极变化能支持组织认为重要的事情。

围绕着问题所在来构建你的想法，从而展示出团队的利害攸关内容。向别人展示你改革的想法是如何与核心价值、共同信念或工作中重要的事情联系在一起的，比如保护组织的声誉免受侵害，节省政府资金，保护第一线的员工，获得预期的结果，或让组织更为稳固。

绘制一幅现实的蓝图

绘制一幅现实的蓝图，向他人展示出可能会实现的未来。向他们证明你的想法是可行的。这里的关键词就是“*展示*”。一旦你的想法变得有争议性，断言其可行是不充分也不具有说服力的。用他人成功克服类似障碍的例子来说明。去关注那些实际解决问题的案例。去谈论其他的组织是如何成功地化解与你的组织类似的不确定性和障碍的。相比给你的听众绘制一幅抽象的蓝图去描述你所期望的美好未来，这么做对于组织的其他人来说，更有意义也更具说服力。

通过在不同的场合上用实际的想法去震慑他人，我们能慢慢累积信

誉。所以让想法紧紧扎根于现实是至关重要的。

让会议进行足够长的时间

确保会议时间足够长，能让你获得你想要的结果，但也别长过头了。

如果这是你第一次展示想法，并且你的想法非常宏伟且重要，需要人们认真考虑并进行有益的辩论，那你可以考虑把会议的时间设定在两到三小时之间，而不是常规的一小时会议。这是因为对于一小时的会议，等人们真正就位并开始，会议时间就只剩下 50 分钟了。想要缩短一场兼具实质性和争议性的会议十分困难。你需要时间去解释你的提案，人们也需要时间去思考可能性。你肯定不想催促和打搅别人思考，特别是针对一个有争议性的话题。

当你身处竞技场（会议）中

现在，叛逆者斗士，你已经做好准备要进入竞技场和公牛决斗了，在工作中我们所谓的竞技场就是会议。

在你进入竞技场之前，记得避免会议中发生冲突并不是你的目标。如果你正在做的事情非常重要，那人们就应该反对你的意见并和你争辩。前方的路通常险阻重重。

官僚作风教导我们说会议中的冲突是不利的，我们应该寻求共识。请记住，达成共识并不是一个决策策略。事实上，它的作用是避免作出困难的选择。这也就是说，我们应该努力确保冲突是针对那些恰当的问题的，那些真正重要的问题的。

注释

达成共识。这是一个避免作出决策的拖延性战术。

做深呼吸

在开始一场会议前，花 10 秒钟做一下深呼吸，并决定你该如何出现在会议中，这包括你想要以什么样的感觉来参加这场会议。问问你自己：最好的结果会是什么？用一个词作为你的关键词来提醒自己这个愿景。这里有一些词可以参考：有成效的、建设性的、刻意的、生动的，甚至是冒险的。

说明会议的重点

开场时，要说明会议的目的和为什么这个目的很重要。（更好的方法是，把这个目的写在日程表里并和会议邀请一起发给大家。）这个话题越富有争议性，你就越有必要解释清楚你的目的。一个特别有用的技巧是在会议室里画下如图 6-1 所示的图形。



图 6-1　使用这张图来让会议聚焦在愿景上（摘自大卫·洛克所著的《沉静领导 6 步法》）

向大家解释，这次会议的重点是谈论你所提出的“利害攸关内容”问题的愿景，所以今天的讨论需要聚焦在愿景上。和大家说明，今天会议的目的并不是计划如何去实施你的提案，或深入研究这个提案实施的细节，抑或探究实施过程中可能会出现什么问题。

在会议开始时，做出以下富有成效的说明：“如果我发现我们跑题了，我就会介入并把大家拉回正轨。我们想要充分利用好我们宝贵的时间。大家都同意吗？”

我们从没听到过有人对这个提议表示过反对。如果他们同意了，你就在会议开始前拥有了更大的权利和控制力。如果人们开始攻击你的提案并开始讨论提案的细节、戏剧性，甚至是问题，你就可以礼貌地指一指这张图。提醒人们，他们都曾同意在本次会议中聚焦在提案的愿景和价值上。想出方法，让大家回归正轨，继续按你的议程进行讨论。

建立一些基本规则

除了让大家都同意把焦点放在讨论愿景上，我们还希望在会议开始时建立一些基本规则，建议与会者都同意遵从，并把这些规则贴在墙上。同样，人们通常会同意一些针对好的行为制定的规则，这些规则也能够帮助我们把注意力放在想法上，而不是放在围绕想法的争议之上。我们发现如下一些有用的规则。

- 评论想法，而不是评论人。
- 关注解决方案和推进方式；避免戏剧性和问题。
- 观察比观点更有用。
- 让每个人都能完整表述自己的想法，不要打断他们。

- 问一些解释性的问题，而不是质问性的问题。
- 问一些直击要点的简短问题，不要添加背景思考和理论根据，这会让你的问题变成长篇大论。
- 如果你想要大家听到你的观点，那现在就开口，别等到会议后私下交谈。如果“真正的”谈话是在会议后进行的，这只会让人心生怀疑。

展示完想法之后

现在你已经展示完了想法，并听到了你预料到的反对意见。如果你遵从了我们的指导，那现在会议应该还剩下三分之二的时间。这时就应该开始进行讨论了。

人们会通过讨论一个想法来表达他们对它的支持，而不是单靠听你的演讲来支持你。你想要让每个人都有时间来表达他们的关注，你需要时间来提出很多问题，以让每个人都清楚地理解你的想法，你还需要时间做一个好的收尾。

在你结束展示后，马上问你的听众喜欢你想法的哪个方面。如果人们处于积极的情绪中，那他们的思想就会更开放。问这个问题有助于让他们处在积极的情绪中。

听取每个人的意见，认可他们的观点，并优雅且有力地重申你的立场。明智的方式是在不抨击他人观点的情况下，提出你的看法。不要想着争论。事实上，如果你发现自己开始攻击他人，你就得马上停止说话。当我们攻击他人时，只会伤害我们的声誉、我们的好想法，以及我们辛苦获得的信任和信誉。

请教与会者的建议，问问他们如何让这个想法变得可行，以及下一步应该怎么走。你要相信其他人也能提出好的解决方案。然后，当你分享你的解决方案时，通过寻找你们方案的共同点来把想法结合起来，以达成双赢的方案。

讨论的目的是让大家清晰地理解你的想法，而不是为了取胜。倾听他人的观点。直截了当地回应他们。向你的批评者提出有趣的问题："这个问题的什么地方让你感到害怕了？我们还能有哪些方法来解决这个问题？你认为这个提案中有哪些点是值得考虑的？你最关注其中的哪些点？"你也可以向支持者提出一些有趣的问题，比如："这个提案或这个情况的哪些方面值得我们深入研究？"

好的收尾

要收尾收得好，你得确保留下 15 分钟的时间。（我们承认这有点难，但这段时间很神奇，不要再缩短。有些最有用的见解和真正的问题都是在这最后的总结中提出来的。）

用这段时间总结一下人们喜欢这个提议的哪些方面以及他们担忧的问题。然后，再请会议室里的每个人用一两句简短的话来总结他们的观点："你觉得这个提案中最有价值的一点是什么？你认为下一步应该怎么走？"避免让人们去评论别人的话。这能保证每个人都能发表意见——而不只是那些外向的人或是负面的黑带官僚们，并且每个人都能清晰地理解组织成员对这个提案的看法。

最后一点。你需要注意会议结束时都发生了什么。我们俩一直惊讶于人们起身离开会议室时发表的精彩且有用的观点。在某些情况下，会

议中一直保持沉默的人会在这个时候发言。我们会在会议结束时密切关注这些人的动向。在所有的情况下，多数人似乎都倾向于以非正式的方式在会议正式结束时分享他们内心真正的想法，这样会让他们觉得不那么拘束。

你会获得什么

我们不能断言关于有争议想法的谈话总是会这么顺利（要真这样就好了！）。虽然如此，你做的准备越多，你就越有可能让他人听进去你的想法，你也就越有可能学会如何推进你的提案。你的准备做得越好，你对待那些意见不同的人越亲切尊重，你就越有可能建立自己身为一个可靠的专业人士的声誉，你也就越有可能被他人认真对待。作为叛逆者，我们经常会花费大量的时间思考我们的想法，却没能花足够的时间去计划如何更有成效地和他人讨论我们的想法，特别是在谈话变得不那么令人舒服或进入白热化阶段的时候。

通过好好调整你的想法，并针对你的想法和他人进行有成效的对话：

- 你能够获得他人的同意和支持，以便把事情推进到下一步；
- 你能避免卷入冲突——进入风险最高的赛场。

冲突：为新想法而争论

在争议中被认真对待是非常重要的。认真思考冲突的风险也是必需的。当问题升级为冲突后，我们的工作和声誉都将处于危险之中。我们需要问问自己这个问题是否足够重要，值得我们继续为此争斗，因为争

斗对我们的职业和个人都可能产生负面影响。

在冲突中，有的同事会“抛弃”我们。人们不想因为卷入结果可能会不好的冲突中，而让自己的事业染上“污点”。他们不想因冒险支持我们而被视作不受欢迎问题的支持者。

提出严正警告

我们经常会在冲突中变得咄咄逼人。事实上，冲突中最终叛逆的时刻通常发生在我们决定向当权者提出严正警告之时。

警告

提出严正警告是叛逆者不得已而为之的一种战术，一种没人想要使用的终极手段。如果提出警告没有获得你所期望的效果，你得提前算清它将带来的后果。

管理团队拒绝接受新想法的行为让史蒂夫感到非常沮丧，以至于他最终向管理团队提出了严正警告。

他告诉管理层说，虽然他们一直在讨论创新，但整个公司的管理者们都在扼杀创新的行为。除非公司发生非常显著的改变，否则内部的创新者们还会继续离开公司。史蒂夫和他的内部叛逆者盟友一起，基于研究制定了变革的计划，并且他认为这个计划是可以完成的。

向当权者提出严正警告能让你得到关注。但这样做也是充满风险的，并需要你有足够的可信度。史蒂夫成功获得了叛逆者创新试点的资金资助，但他也知道，如果不能在一年内完成他的目标，他就会被辞退。

警醒他人

最初的《取缔闹事法》（Riot Act）是 1715 年英国议会制定的一项法令。它规定，12 个以上非法集合的“扰乱治安者”，在宣读此法令后应于一小时内解散，否则按重罪处罚。在 20 世纪，“取缔闹事法”已经成为了一个日常用语。它被引申为用一个谴责或提出严正警告，让粗暴的民众停止不好的行为。在没人听你的意见时，提出严正警告是一项高强度的干预行为。

叛逆者们提出严正警告并不是因为人们有粗暴的行为，而是因为他们表现得自鸣得意。我们总有些时候需要提出严正警告，以警醒人们变革的必要性，并且需要向管理层解释，拒绝考虑替代方案事实上不仅仅是疏忽，更是一种把组织置于危险境地中的行为。

如果组织的企业文化非常透明，就像史蒂夫所在的公司一样，那你就有可能通过提出严正警告来创造积极的变革。提出严正警告表明你关心你所在的组织。你想要帮助组织去改革，并想为改革献一份力。

制定叛逆者警告

一项好的叛逆者警告能够清楚地描述当前的利害攸关内容，并能够提出高水平的计划，以帮助组织免除今日的痛苦，获得明日的成果。和争议中使用“利害攸关内容”的交流方式不一样，在提出严正警告时，你必须用更加严肃、更加有力的语调去阐明一个极其周密的计划，并提出具体的行动号召。这应该包括以下几点。

- 简明扼要地总结问题及问题会给业务带来的风险，不要拐弯抹角。
- 使用数据，或至少几个可信的案例来支持观点。这个观点不能被

他人视作你的观点。你可以展示一些负面的案例。

- 提出一个能解决问题的计划。如果你要提出严正警告，那就得准备好回答如何能解决问题。
- 表达引领变革的意愿，包括你期望什么时候达成什么目标。

当你忍无可忍时

怒火时常会在冲突中点燃。叛逆者的挫折感会越来越强烈，并会在老板和同事没有预料到的情况下，对他人进行严厉指责。这不仅会吓到其他人，更会吓到我们自己。我们会因为说出了自己应该说的话而短暂地感受到成功的喜悦。突然的爆发能够缓解我们压抑已久的情绪，但随后我们就会意识到，这么做已经伤害了我们自己。人们会注意到我们的愤怒，但他们并不一定理解了我们的观点。

当某些事开始点燃我们的情绪时，我们的心脏会开始狂跳，我们会咬紧牙，我们会大汗淋漓，我们的嘴巴会觉得干渴不已，而我们的脑中会有一个声音像军训教官那样咆哮着："快澄清这个问题，该死的。别当个懦夫。告诉他们。"

一怒之下，我们就会开始使用攻击性的词汇。我们会开始激动地指责他人。当我们发怒时，人们会躲避起来或停止思考，等待我们宣泄完怒火。

这样发脾气不会给你带来任何好处，反而会给你带来伤害。最具伤害性的就是，人们会利用我们的愤怒来抹黑我们，把我们定义为我行我素、喜怒无常、易于激动、不成熟、不稳定、缺乏判断力的人，甚至认为我们是蠢蛋。这会让大家认为，我们不是组织所能或应该相信的人。

这多糟糕啊。当你感觉自己快要发火了，就得提醒自己在爆发前赶快冷静下来。这需要大量的自我训练。虽然我们会慢慢地越做越好，但难免会偶尔控制不住发起火来。愤怒是我们大多数人的弱点。

以下是一些练习控制怒火的技巧（它们一定会奏效）。当学会如何控制怒火时，我们就能够以更可靠、更冷静、更具成效的方式来行动。

不要进行人身攻击

我们在讨论黑带官僚时就提到过这一点，它值得我们反复强调：绝不要攻击他人，不要使用伤人或粗鲁的语言，也不要贬低他人。人身攻击对人的伤害最大，并且他人很难从中恢复。针对问题发表意见，而不要针对他人。

从别人的角度看问题

试着去理解你所生气的对象（人或组织）的想法。他们想要保护什么？什么让他们感觉不适？他们又害怕些什么？人们谈论某事的方式比他们谈论的内容能传达出更多的信息。发现他们话语间暗含的情绪波动。这种同理心能够帮助我们化解愤怒，并能帮我们把问题看得更清楚。

理解你愤怒的原因

把你愤怒的原因看作一份可以研究的数据。你生气的缘由中总会有一些值得深入了解的东西。试着去观察真正的问题所在。这能够帮助你化解负面的愤怒情绪，并避免你去指责他人。通过采用这种方法，你能够收集到有价值的见解。向人们证明，他们能在没人打断或发火的情况下表达自己的想法，这能让你获得他们的信赖。

你不是要争谁对谁错

生气时，我们常常认为自己是正确的，而其他人都是错的。这种想法会让谈话戛然而止。每个人的观点都是有依据的。（除非有优秀的研究证明并非如此。如果是这样的话，就向他人展示你的数据，并尽快以客观的角度去谈论问题。）“你的观点是有依据的。去改变存在多年的流程是有风险的。同样，我的观点也是有依据的。如果不改变这个流程，我们将会面临其他类型的风险。”如果你认可了他人的观点，他们也更有可能去欣赏你的观点。这种方法有时有效，有时无效，特别是在和黑带官僚进行沟通时，但它仍是一个值得尝试的方式。

承认紧张和分歧

承认当前的情况非常紧张，并承认分歧是真实存在的，这能帮助缓解当前的局势。以下是一些可用的策略。

- 我们都感到很挫败也很紧张。让我们用一句话或几个字交流一下当前的感受吧。
- 我们没能取得进展，这是因为我们的情绪都太亢奋了。我们是不是该休息一会，冷静一下呢？
- 有没有数据能帮我们看得更清楚一些？
- 我们是否该拉些外援来帮助我们解决这个问题呢？

以上这些问题承认了当前的紧张氛围，并提出了一种积极的方式来找到缓解紧张情绪的方法。人们通常会压抑自己的愤怒情绪，表现得被动，但内心的挫败感会不断增强，这会提高你爆发有害情绪的几率。

避免写邮件或打电话

禁止自己在24小时内写邮件，也避免去打愤怒的电话。去散散步或着走出办公室。如果其他人逼着你去回应他们，你就回答说："我会在能以有益的方式去回应的时候再回应。"

列一个列表

不要只是想，要写下来。在你因怒火感到失望时，在你捕捉到有潜在价值的想法时，写一个列表。你可以考虑针对以下几个问题来列出你的回答。

- ❑ 对于这个想法，人们最担心的10个方面是什么？
- ❑ 哪10个客观数据或案例证据能帮助人们开放地去思考这个想法？
- ❑ 在不需要他人许可或与反对者开会的情况下，我能做哪10件事来推进这个想法？
- ❑ 我应该和哪10个人交流，以帮助我看清前进的道路？
- ❑ 如果我放弃了这个想法，会发生哪10件最糟糕的事？

怒火将永远存在

最后，你得接受一个事实，那就是怒火将永远存在，它也会给我们带来力量。有些时候，我们并没有意识到自己投入了多少，并会在问题出现时难以压制内心燃起的怒火。我们过于在意太多的事情。而成功利用怒火的秘诀是意识到怒火的双面性。它能给我们带来力量，也能摧毁这种力量。好好利用这种力量，并设法停止去做或去说那些破坏你信誉的事情。

预警信号



为了控制好愤怒，我学会了识别自己愤怒的预警信号，比如脖子后方的刺痛。我注意到在发火前，我的手掌会开始出汗，体温也会开始上升。一旦意识到这些症状，我就会去回想我所学到的关于蜥蜴脑（大脑中最先开始进化的、掌控恐惧和愤怒情绪的古老部分）的知识。反复对自己说“蜥蜴脑”能帮助我控制住情绪，并“驯服”我内心蠢蠢欲动的愤怒。

正如我们之前所言，相比同事，叛逆者能更快地看到可能性和更快地向前发展。帮助其他人看到新的道路所花费的时间比我们想象的长得多，并且一路上会有更多的人、更多的流程和更多的工作小组试图阻止我们前进的步伐，他们比我们曾经预想的要多得多。持之以恒的决心和有目的性的耐心能够帮助我们前进，而指责他人和对他人发火则毫无益处。

思考问题

- 如果你能更好地处理困难的对话，你的工作将会发生什么样的改变？你将可能会做成什么样的事？
- 什么能够帮助你更好地处理争议和冲突？哪两个或哪三个做法可能会是最有价值的？
- 如何改善你在争议性会议中引导谈话的方式，以帮助你达成会议目标？当你在讨论争议性的议题时，提出哪些问题是最有用的？

- 进入冲突阶段会给你带来巨大的风险。你的想法值得你冒这么大的风险吗？你是怎么知道这是值得还是不值得的？
- 你是否预料到了可能会出现的棘手问题？
- 什么能帮助你控制自己的愤怒情绪？

第7章 应对恐惧、不确定和怀疑情绪

在之前几章里，我们分享了许多战术性的建议。是时候来谈谈情绪问题了。我们需要学会控制情绪，以免情绪控制我们，这一点可能是叛逆者应该学习的最为重要的实践。

恐惧、不确定和怀疑会让我们停滞不前。我们担心："如果我说这句话或做这件事，就可能失去工作。这是否超出了我的能力范围？这样做会不会危及我的职业生涯？"要成为一名有成效的叛逆者，你需要做到的一点就是审视自己的内心，并敢于面对自己的怀疑和恐惧。

叛逆者的情感旅程通常是从某一个时刻开始的，这个时刻就是当我们意识到自己的变革想法与组织目前的方向或官方的行事方式并不相称时。情绪的波动从未真正消失过。我们知道这个残酷的现实，但必须面对自己的情绪波动。

有些恐惧可能是杞人忧天，而有些则是真正带有风险的。我们面临的挑战是：如何控制恐惧，以避免这种情绪阻碍我们去做应该做的事情？

中情局里的异类



我觉得自己很幸运，因为在我叛逆之旅的早期，有一个人——一个彻头彻尾的陌生人——警告我说成为叛逆者会给我带来极难应付的情绪波动。那是一次会议，会议中政府官员和企业高管在交流一些行业的最佳实践。在会议后的接待宴上，一位高管穿过人群来到我的面前，并把我拉到了一边。她的行为表明，她来参加这次会议只是为了给我传达一条重要信息。

“卡门，你可真是中情局里的异类。”

我从来没听过有人用“异类”这样的词来形容我。但我不得不承认，我对她说的话产生了共鸣。我的头上是不是顶了一盏闪烁的霓虹灯？

“我知道身为异类的感觉并不舒服，”她说，“你得学会停止去抗击这种不适的感觉。如果你不学会接受，它就会毁掉你的职业生涯，甚至你的幸福人生。”

“接受还不够，”她继续说道，“你还必须学会享受这种不适的感觉，因为这种感觉能让你确定自己是在试图作出改变，并在忠于自己的信念做事。”

我对这位女士表示了感谢。之后我再没和她说过话，所以我也不知道为什么她觉得有必要给我提出这个建议。但这条建议是至今为止我收到的最重要的建议之一，并且我会时不时地回顾。每当因身为叛逆者而感到担忧或害怕危及自己的职业生涯时，我就会想我感到不适才是合理的。

能让你止步不前的 10 种恐惧

哪些恐惧会让你停下前进的步伐?

你可以做一做图 7-1 中的测验，来确定哪些常见的叛逆者恐惧会如何影响你。你能通过这些问题来明确你的恐惧，以及你所做的假设是否有效。别因巨大却不具体的恐惧阻碍你前行。尽可能具体地识别出会阻碍你前行的恐惧，并认清你所面对的风险的危险程度。

	发生的可能性 不大可能									极有可能
我害怕……	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
失去工作										
减少晋升的机会										
惹怒老板										
损害我的声誉										
疏远同事										
发生冲突以及被迫和他人争论										
被别人认为很傻，或不够聪明										
要向高层汇报我的想法										
需要对整项工作负责										
被别人抢走功劳										

图 7-1　你害怕什么

失去工作

“我想要成为工作中的叛逆者，但我得考虑____（依据你的情况来填空，比如：我的房贷、我的家庭、我的大学贷款）。我不能失去工作。”这是叛逆者会有的最大恐惧。

事实是极少有人会因为推进对组织有利的想法而失去工作。我们总是听到人们对失去工作的担忧，但很少有人会因为试图改善工作情况而被炒掉。积极的目标能够抵消他人的负面反应。

你的想法和组织重视的事情联系得越紧密，不管是为了提高安全性还是为了提升收益，你就越不可能被解雇。如果你被他人视作关注组织利益的人，并且愿意加倍付出去开拓思路以实现重要目标，你就越有可能被视为一个问题解决者，而非麻烦制造者。

麻烦制造者会被解雇，而有思想的问题解决者会因为认真且为组织考虑被人赞赏。

最近在加拿大发起的一次调查调研了员工被解雇的 10 大原因，不诚实、表现差、无法与他人合作等名列前茅。但 10 大原因中的一项和叛逆者恐惧失去工作的原因有些相似：“拒绝按照指示和命令行事”，这在军队中被称为不服从管理。

有些叛逆者被解雇是因为他们攻击他人，而不是设法去改进那些存在问题的政策和方法。请注意，如果你对别人进行了人身攻击，那他们就会给你带来恐惧的情绪：试图让你被解雇，并公开质疑你的专业能力。你也必须要认识到，你提出的想法对你所在的组织带来的风险越大，你被解雇的可能性也就越大。

小贴士

把你的想法和组织重视的事情联系到一起。

不要不服从管理。

注重取得进展，而非攻击他人。

减少晋升的机会

不能晋升对于叛逆者而言是非常真实的的恐惧。叛逆者能否获得晋升取决于很多事情，有些事情不在我们的掌控之中，而有些事情却能被我们影响。

有个支持你的老板能让事情简单许多

如果可能的话，找一位好老板或一位有影响力的导师。最好的情况是，你的老板重视你的创意，并不觉得会被你的好奇心、诚实以及找寻新方法的热情所威胁。当你面试一份工作时，在关注职位本身的同时，也要注意那些将会和你一起共事的人。如果你的老板是一位喜欢规避风险、专注于遵循惯例来管理业务的人，那你作为叛逆者的工作将更具挑战性。并不是说你不能完成叛逆者的工作，只是过程会更加复杂。

琼最近获得了晋升，这是因为她的老板很重视她的创意性思维、坦诚和实验新方法的勇气。

“我被提升为大学的电子教学主任。”琼说道，“在老板和我进行的一次训导性谈话中，她告诉我说，当我获得现在这个职位时，有一位思想传统的教务长给她提了个建议‘琼似乎认为自己是一个叛逆者。她要是想当管理者的话就得去除她身上那些叛逆者的行为。’我并不打算听取他

的建议，这是肯定的。”

由于琼有老板撑腰，她才能创立新的项目，并向学生展示出这些项目的价值，当然这都是在老板允许的范围之内。如果她需要更高层领导的批准，她的老板对她的帮助就比较有限。在这种情况下，我们建议叛逆者尽快努力展现出工作的成功。当能证明你的想法可以为组织带来所需的好处时，你就能建立起自己的信誉，并对那些反对者产生积极的影响。积极的成果能够提升你晋升的可能性。

能够支持并指导我们了解工作政治的老板是很宝贵的。

这取决于组织的文化

在重视创新和变革的组织中，叛逆者更有可能获得晋升。在这种组织文化中，我们可以把自己定位为创新者或变革因子。就像你希望选择正确的老板一样，选择到正确的组织文化对你也是极其有益的。组织的文化越是以未来为导向，你就越不用担心会失去晋升的机会。

在私企中，决定你晋升的最重要因素是你对私企营收的直接影响。如果你是一名持续为组织带来盈利的叛逆者，那组织更愿意留下你，并可能提拔你，即使他们并不喜欢你的叛逆者行为。

编辑斯图尔特·霍维兹在读研究生时，曾担任波士顿一家时髦酒店的活动策划经理。他从那时开始改变自己的着装，比如戴个耳环，梳个时髦的发型，还穿得极具个性，根本不像一位波士顿上流社会人士的穿着打扮。

有一天，酒店经理走向斯图尔特，他的表情清楚地表现出了他对斯

图尔特穿着打扮的厌恶。“你为酒店挣了钱。”经理撇下一句就走开了。换句话说，虽然他并不是很喜欢斯图尔特，但他的确欣赏斯图尔特为酒店挣到钱的行为。

这一点值得我们再重复一遍：你对组织所重视的方面贡献越大，就越不用害怕会失去工作或者不被提拔。

如果你采取好的叛逆者行为，晋升就会更容易

我们越能控制好情绪，擅于使用幽默，聚集支持者，浑身散发着乐观的情绪，并效仿其他优秀叛逆者的行为，我们获得晋升和发展机会的可能性就越大。

当组织里的领导听到你的名字时，他们脑海中想到的是什么？一个总是发脾气的麻烦制造者？还是一个有时会误入歧途，但总是善意提出意见并推进工作完成的人？如果是后者，那你可能会是同事中最有竞争力的一个。（当然，我们叛逆者希望被别人看作有远见卓识、能拯救公司的人，但我们必须认清现实。）

关于晋升，还有一点需要说明。如果说叛逆者（即使是最优秀的叛逆者）在年底绩效考核时不会“吃亏”，那也是不正确的。事实上，你必须理解叛逆者所面临的风险，并学会接受。叛逆者情绪最为波动的时刻之一是，想在忠于自己信念的情况下保持较高的工作绩效。我们俩都曾试图做到这一点，但最终两个方面做得都不够好。由于天性使然，我们会更重视成功的影响和意义，而非传统的成功评价标准。

作为叛逆者，我们为变革付出的某一些努力能收获积极的认可，而其他的努力却不会。我们需要问问自己所做的努力能否为同事和组织带

来价值，以及如果继续为之付出努力，我们能从中学到多少东西。

小贴士

了解老板能为你提供多大的支持。

评估组织文化对你的想法的接受度。

尽快展示出积极的成果。

采用优秀叛逆者的行为。

惹怒老板或其他当权者

即使我们是被器重的高业绩员工，也会在惹怒老板或高层领导时感到恐惧。

如果老板对我们不满意，那情况可能和与伴侣打架一样糟糕，有时甚至更加糟糕。我们会感觉世界崩塌了，自己无法喘息。我们步履薄冰，并绞尽脑汁去挽回局面。我们会花费大量时间去担心自己是否能修复和老板的关系。我们开始思考自己是不是该更新下简历出去找工作了，这又让我们陷入了失去工作的恐惧中。

作为叛逆者，我们理所当然地会害怕惹怒老板或者老板的老板。他们能以多种方式让我们的生活苦不堪言。

惹怒老板给你带来的恐惧感能有多强呢？要明白这一点，你得先看看哪些事情最让他们关心或生气，并找到避免激怒他们的方式。大多数老板：

- 讨厌你在他们的老板面前挑战他们的观点，他们认为这会让他们很难堪；

- 想要我们清晰列出我们想法的细节，或者想知道我们已经调研了其他公司会怎样使用我们提出的这个想法，泛泛的“大想法”只会给他们带来困扰；
- 讨厌在没有被事先预警可能会出现的风险时，突然面对让人措手不及的危险情况。

你要站在老板的角度上去想想你的老板喜欢什么讨厌什么。你越理解让老板生气的事情是什么，你就越能避免去做这件事情。

关于恐惧管理还有最后一点要讲。我们发现，管理人员的职位越高，叛逆者们就越担心激怒他们或让他们不快。向一位中层经理汇报你的想法可能会让你感觉紧张，但把同样的想法汇报给一位执行副总裁会让你极度紧张。不要害怕向高层汇报想法。要记住，正是因为对新想法持开明包容的态度，他们才能达到目前的地位。

小贴士

确保坚守底线，或对期望成果来说“重要”的一切事情。

清楚你老板的警戒线，并注意不要跨越这条线。

投入精力去研究学习你的老板喜欢以什么样的方式接收想法和获得反馈。

损害声誉

如果我支持一个与现状相差甚远的想法，我的声誉会受到损害吗？我会被认真地对待吗？人们会认为我是麻烦制造者吗？这想法值得我们去冒险吗？对声誉下降的恐惧会让我们停滞不前。

约翰是一家医疗保健公司的经理，同时也是一名叛逆者。公司的管理团队刚刚批准了他的新项目，这让他喜不自禁。“这是一个‘赌上我声誉的想法’，”他说道，“如果这个想法行不通，那我在这家公司的职业生涯也就到头了。”

约翰不用担心这会毁掉他的职业声誉。大家都认为他是一个积极、周到、可信赖的人，并且他总能实现自己的诺言，如果事情没按他的计划进行，他就会尽早给老板一个预警，以免他们措手不及。他引入并管理成功项目的案例有迹可循。

注释

你现有的声誉越高，比如你曾成功创建或管理过项目，就越不必担心你的叛逆想法会危害到你的声誉。

有些叛逆者担心被他人视为麻烦制造者。正如我们在第 1 章说过的那样，叛逆者会关注于为组织创造积极的变革，而不是像麻烦制造者那样给组织造成严重的破坏或毁灭性的创伤。

然而，在那些把变革和新想法视为“麻烦”的组织中，叛逆者确实有可能被他人看作麻烦制造者，这一点你没办法控制。

评估你的想法会如何影响你的声誉（有助于你建立声誉或者是损害你的声誉）的方式是问问你自己（或者一些你在工作中信任的伙伴）：“用 1 到 10 去评级，10 为最好，你认为我的想法能给组织带来的好处可以评到几级？”如果你得到的答案在 8 到 10 之间，那这个想法就值得你冒险去实现。如果答案在 4 到 7 之间，你就得在行动前再好好考虑一下你的想法。如果答案在 1 到 3 之间，你可能不值得为这个想法去承担风险。

面试官经常会问的一个问题是："你曾经历过的最大失败是什么？"如果你的一个评级在 8 到 10 之间的想法搞砸了，而你不得不去找新工作，至少你还有一个精彩的故事可以讲给面试官听。

小贴士

请记住，你说过的或做过的一切都会被别人用于评估你在其他情境下所说或所做的事情是否靠谱。你需要努力去建立积极的声望，这会让你任何环境中都更具优势。

疏远同事

当全面开启叛逆者模式时，我们通常无法控制同事对我们的行为作出的回应，这时的我们正加倍努力去改变工作中一些重要的事情。

事实上，当涉及到别人会怎么看我们时，身为叛逆者是很有风险的。

我们会在职业生涯中遇到支持者和反对者。让前者给你带来的诱惑和后者给你带来的恐惧影响你的工作并不是一件好事。因为这些支持者和反对者的出现是不可预期的，并且他们的出现更多的是出于自己的私心，而不是为了完成某个任务。

有些人可能是嫉妒我们敢于行动的勇气，而其他人可能不喜欢我们的想法会让他们改变工作方式这一事实。我们无法控制他人的想法。

我们所能做的就是保持乐观，欣赏并认可同事的想法和贡献，时刻帮助他人，诚信行事，并以给组织谋利为行动目标。

小贴士

建立关系和信任。

想想你说过的话和做过的事，以及你说话和做事的方式，因为这都会影响他人。

但要记住，你最终还是无法预测或控制其他人会怎么回应你。

必须去应对冲突

我们在第 6 章中讨论过这个问题，但仍值得列入叛逆者最恐惧的几件事中。害怕发生冲突会阻碍叛逆者去推进那些对他人有益的想法。事实上，避免冲突或任何形式的紧张局势，是今天众多组织推崇达成共识的文化的原因所在。（而我们却还在疑惑为什么组织改革得不够快，或者为什么员工不会参与到改革中来。）

这种对冲突的恐惧不可避免地会渗透到我们的工作中，员工会从领导们的行为中发现蛛丝马迹。共识将会被大家所推崇，而分歧，特别是在公共场合发生的分歧，会让他人指责我们是不专业的人。

我们决不能认同这种达成共识的文化。仅仅因为我们知道他人可能会反对我们，我们就去重审自己，这是非常荒谬的。

我们需要做的是把冲突看作任何变革过程中必要且可能有利的一部分，并富有成效地去处理冲突，避免冲突可能给我们带来的破坏性结果。

小贴士

认识到冲突是任何变革过程中一个必要且有价值的部分。

不要仅因为他人可能反对你，就去重新审视你的行为或提议。

相反，你应该向他人学习，并结合他们的想法去改善你的想法。

学会有效地应对冲突是一项非常重要的叛逆者技能。

看起来很愚蠢

虽然参与辩论和冲突给你带来的不适感尤为强烈，但害怕别人觉得我们愚蠢或者不够聪明也会阻碍我们许多人说出自己的想法。

我们俩都曾踌躇过，担心自己回答不了自己提出的问题，而被他人看作误导别人的麻烦制造者。但在漫长的职业生涯中，我们发现，通常问问题会让我们看起来更聪明而不是更愚蠢。会议室里的其他人通常有相同的问题，但他们没有勇气提出来。

举起手来说出实话



台上的大师在和一位听众志愿者一起演示他的总裁教练术，让我们其他 800 名听众学习他的技巧。

我对总裁教练术知之甚少并且非常好奇。这次常春藤大学的会议似乎是一个学习的好机会。

台上的大师开始向他的女性听众志愿者发问，并在她回答完问题前打断她，对她大吼说她没有回答他的问题，又在她尝试回答时没礼貌地回应说：“是吗？是吗？”

我不能理解这种刻薄的行径。所以我举起手想要发问。

大师先回答了另外两个人的问题，这两个人都赞扬了他的教练技巧并问了一些无关痛痒的问题，比如“您在电话教导中是否也使用和面对面教导一样的方式？”

而当点到我提问时，我站起来直接说道：“这样真的对我有帮助吗？我觉得这样看起来又吓人又刻薄。”

巨大的会议厅突然安静了下来。大师也哑口无言。

他瞪着我，随便应付了几句，并表示他愿意一会儿私下跟我聊聊。然后他转头对听众说道，这个女人（也就是我）是错的。因为离讲台很远，所以我们没法清楚观察到他的身体语言。如果能看得更清楚些，我们就会知道这位“年轻女士”的评论让他猝不及防。（把一名中年女性叫作年轻女士也让我全身起鸡皮疙瘩，这看起来太勉强了。）

在角色模拟部分结束后有一段休息时间。在我去吃茶点的路上，人们走过来对我说：“谢谢你说了刚才那些话。我也有同样的感觉。”随后我们继续着谈话，这时我们才真正学到了一些教练的技巧。

处于职业生涯的早期或新加入一个组织时，你会觉得很难说出你的意见，特别是当你身处一大堆人之间，或是当你不是该议题的专业人士时。

如果我的问题很傻怎么办？我们这么想到。

但倘若我们的问题并不傻呢？

如果没有人去挑战那些刻薄对待他人的人，那些使用不可靠的专业手段的人，那些停止学习自以为是地去思考的人，那世界会变成什么样？

做一个工作中的叛逆者并不意味着你要重塑你的公司，创造全新的商业模式，或应对其他重大的挑战。大多数情况下，你只需要举起手，大胆说出你或者他人心中所想，并提供一个看待事情的不同方式。

如果人们不知晓所有事实，他们就会看起来傻傻的，并会问一些和当前谈话不相关的问题，或不停地抱怨。然而，如果你的意图是积极的，并且你做了一些功课，你就不会看起来很傻，而是在关注这个话题。

小贴士

我们总是去计算发言的潜在代价，特别是当我们独自发声时会损失些什么。但你是不是也应该计算一下，如果你不发言的话，你又会损失些什么？

向高层汇报

有些人担心如果自己提出了一个更好的做事方式，老板就会说："好想法。你去把这个想法汇报给高层管理团队听一下。"通常这句话的潜在意思就是："我不想处理你的想法，所以让你去向高层展示这个想法，希望你以后别再来烦我了。"

这种情况让我们想起了此前谈到过的惹怒老板的情况。

但实际上，被要求去向高层展示你的想法是一件好事。你不用害怕，只用做好相应的准备。想想吧：这是你一直等待的机会，你终于能够把想法呈现给那些有资源、有权利帮你实现这个想法的人了。你最好是汇报这个想法的最佳人选。如果你的汇报功底没有那么好，最好请个专家来帮助你。

如果你害怕的是在公共场合演讲（大概 40%的人都会害怕），那你能通过良好的准备和了解管理层的需求来克服这种恐惧。

在向高管呈现想法时，需要注意的一点是，他们并不喜欢你用冗长的演讲去阐明你要怎样实现你的想法。避免谈到过多的执行方面的细节。我们见过太多叛逆者因为花长时间去解释问题和如何解决问题，而让领导失去兴趣。

相反，高层领导会希望你切入正题，去回答下面这几个重要的问题。

- 这么做能如何帮助我们完成重要目标之一？
- 这个想法可行吗？
- 你对当前的状况了解多少，哪些方面还需要学习？
- 风险有哪些？
- 实现这个想法需要哪些资源（资金和人员）？我们可能得到的回报是否值得我们进行这样的投资？

他们可能也想知道实现你的想法需要花多长时间，以及你计划如何去评估进度和成功。

正式汇报部分要保持短小精炼，并留出一部分时间让别人发表评论。如果人们对你的想法提出了问题并进行了热烈的讨论，那这就意味着他们对你的想法十分好奇和感兴趣。当你对一个汇报有趣想法的会议进行总结时，高层领导可能会问你："如何对这个想法进行下一步评估？"或者"要推进这个想法，你需要我们提供些什么？"提前准备好这些问题的答案。这能够帮助推进想法，并能够提高你的信誉度。

最后一个小建议：保持积极的态度。人们——任何职级的人——都

更愿意以开放的思想去回应那些致力于帮助组织和组织成员的积极人士。如果你保持积极的态度，并把汇报的焦点放在想法的愿景上，高层领导就能更清晰地听懂你的想法。不管怎样，都不要去批评他人、相互指责、抱怨问题或引发其他形式的戏剧性情况。当谈话变得有戏剧性时，高层领导就会认为你是一个爱发牢骚的人，而不是一个能干的人，你的想法也就不值得他们考虑了。

克服这种恐惧的小技巧：

- 做好准备；
- 保持积极的态度；
- 简练地汇报；
- 在汇报的最后一定要感谢你的听众。

现在就去实现它

一个相关的担忧是："天啊，如果经理喜欢我的想法，并要求我去实现它，该怎么办？"

这种恐惧是有根据的。好消息是这个想法几乎完全在你的控制之下。如果你进行了万全的准备，对你的想法进行了调研，并在组织中创建了正确的联盟，那你就清晰地知道该如何实现这个想法。

这不禁让我们想起了电影《海底总动员》结尾时精彩的一幕：当吉尔和他的小伙伴们被装在一个小塑料袋里，从牙医的办公室里逃出来，漂浮在海上时，他们问道："现在怎么办？"作为叛逆者，超前思考的能力是你最伟大的战略资源之一。

你可能会被要求去完成实现想法的整个过程，或者如果你做好了功课，你只需提出一种没有你也能把想法实现的方式。如果实现想法不是你的强项，那你就和一些擅于实现想法的人合伙做事。创建一个“移交”计划。

小贴士

如果你能很好地实施你的计划，那就得感谢这个机会。如果你不能，那就得准备好有关如何实施这个计划的建议。

被别人抢走功劳

我们叛逆者无需去实现所有的想法，也无需因我们的每一个想法而受到别人的嘉奖。我们真正的价值之一是在他人之前发现解决问题的机会和途径，并向他人寻求帮助。作为拥有未来思维的人，我们更像是侦查员，我们的星星之火足以燎原。

一些成功的叛逆者曾经告诉我们，表明他们成功的一个标志是，组织中的其他人开始讨论他们的想法，却没有说明想法的来源是他们。我们把这称为叛逆者的胜利。

大多数叛逆者可不是黔驴技穷的人。我们能不断提出新的想法，并因此被他人视作能不断想出新想法对付棘手问题的人。

我们俩都情愿让别人来实现我们的想法。还记得我们在第 2 章中提到的三种思维类型：未来思维、现在思维和过去思维吗？作为拥有未来思维的人，叛逆者能预见未来并提出应对变革的想法。让那些拥有现在思维的人去弄清该怎么实现这些想法并管理相关的项目吧。最擅长做这

些事的是他们，而非我们。

小贴士

分享功劳，并知道什么时候把接力棒传递给适合实现想法的人。这能节省你的能量，让你有精力去思考下一件大事。

应对自我怀疑

恐惧是一码事，而怀疑是另一码事。真正阻碍我们的通常是怀疑而非恐惧，怀疑就像是迷雾，让我们感觉茫然和不知所措。

恐惧是很具体的，而且一旦意识到了自身的恐惧，我们通常能找到办法化解。害怕向高层领导汇报？好好准备，摸清领导们喜欢什么形式的汇报，不断练习，你就能慢慢克服这种恐惧情绪。害怕自己的声誉会受到损伤？问问你在工作中信任的伙伴，你的声誉有多牢靠，以及如果你去支持这个想法的话，你的声誉会面临多大的风险。

虽然恐惧是具体的，但怀疑却没法定性。我们发现了四种技巧能有效地帮助你克服怀疑情绪：

- 依靠你最强的优势；
- 知道你的“放弃”宣言；
- 改变你所处的环境；
- 清理你的假设。

依靠你的优势

处于怀疑中时，你可以回想此前你是如何克服这种情绪的。你做了些什么来帮助你远离怀疑的风暴？你的哪些优势帮助你突破了疑惑的重围，你是如何依靠这些优势来应对你的怀疑情绪的？

Character Strengths and Virtues 一书的作者，心理学家克里斯托弗·彼得森和马丁·塞利格曼研究发现，我们所有人都有五个关键的优势。了解你的优势能帮助你驱除怀疑情绪，并依靠你的优势达成目的。评估你的优势的一个方法就是在 Authentic Happiness 网站（https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/）上做一份测试题。表 7-1 列出了一些显著的优势。

表 7-1　24 种显著的优势

创意	好奇	开明	好学
洞察力	勇敢	坚持	正直
活力	爱	善良	社会智力
公民义务和责任	公平	领导力	宽恕
谦逊	谨慎	自控	对美和卓越的欣赏力
感激	信心	幽默	灵性

摘自：克里斯托弗·彼得森和马丁·塞利格曼 *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*（牛津大学出版社，2004）。

洛伊丝最强的优势是她对学习的热爱。当陷入怀疑情绪时，她会去研究和学习，这能帮助她发现新的方式以及测试想法，并迅速激起她的自信心。而卡门的最强优势是公平。还有另外一位叛逆者伙伴的优势是不屈不挠。在面对怀疑情绪时，他会认定如果他继续保持一小步一小步的前进，就有可能完成他的目标。

当意识到哪种优势对我们最有效后，我们就能不断地去使用这种优势。然而，我们大多数人在熬过自我怀疑的阶段后，都不会去注意是哪些优势帮我们走出了自我怀疑的情绪。下次，你得记录下帮助自己的优势是什么，因为它有可能再次帮到你。

识别出你的“放弃”宣言

当我们走到穷途末路时，经常会嘟囔一些话。这些话就是我们的“放弃”宣言。放弃宣言的潜台词就是“我放弃了”或者“我不干了”。以下是一些常见的放弃宣言。

- 天啊，这些人太愚蠢了。
- 我简直不敢相信我在这儿浪费时间。
- 我再也不在乎了！

我的放弃宣言



“我再也不在乎了！”这是我的放弃宣言。我花了很长时间才识别出这句话，但有一天，我突然意识到，每次说这句话的时候（事实上我会一遍又一遍地重复这句话），我就会变得萎靡不振，并且这种低落的情绪会维持好几个星期。从那时起，我就训练自己一听到自己说出这话就要立刻反应过来，从而能够有意识地去抑制引起我说出这句话的情绪。这点惊人的发现帮助了我许多年。时至今日，我仍会听到自己说这句话，但现在这句话对我来说更像是一个预警，让我开始采取预防性措施——比如和好友进行一次长谈或短暂地休息一会儿——以抵抗这种自我怀疑情绪的扩散。

识别出这句证明人情绪爆发并感到挫败和自我怀疑的话，这对所有的叛逆者都是有益的。要识别出它并尽快地控制住你的情绪。你可能无法避免自己陷入自我怀疑的情绪中，但你可以通过自我意识来尽量缩短你陷入这种情绪的时间。

改变你所处的环境

让你走出怀疑情绪的另一个方式就是改变你所处的环境。你是否曾听人说过“你需要的只是换个环境”？有很多明智的方式能让我们的身心都远离所沉湎的情绪。避开那个引起你怀疑情绪的问题。

读一本好书。关掉你的电子设备。散个步。和你喜欢的人一起吃个午餐。进行冥想。你需要把你的思绪从烦人的叛逆问题中抽离一段时间。

清理你的假设

营养学家会建议我们进行轻微的断食来清除身体里的毒素，与此类似，我们也需要时常清理一下我们脑中阻碍我们前进的理念和习惯。你的哪些假设阻碍了自己？哪些根深蒂固的信念挡住了你前进的道路？哪些怀疑的种子已经开始生根发芽？

你的想法是否已经冷却成了一种假设？你的新想法是否还与组织利益相关？你是否把一套同样的“新想法”推进了10年？可能你得不到听众支持的原因，是你的想法不再新鲜或不再与他们相关。对那些沉湎于自己最初论断的叛逆者而言，这个问题非常普遍，他们忘记了即使是“新想法”也会变得陈旧。下面这条经验法则可能会让你受益：如果你认真地测试了你的假设，你会发现其中一些假设一定会失败。

你是否一概而论地觉得“没有人理解你”？你是否忽略了潜在的支持者，因为你认为他们不能够理解你的想法，或者你认为他们的工作和你的目的无关？推进新想法的最有趣的方式之一就是从边缘人群入手，逐渐侵蚀整个组织里的人。由小起步或悄悄开始对叛逆者而言是一个获得支持的好策略。可能存在你忽视了的支持者，人们沉默并不意味着他们没有在听你说话，或者对你的想法不感兴趣。

根据多年的研究发现，推动变革的一个更为严谨的方式是使用由丽莎·拉海博士和罗伯特·凯根建立的变化免疫模型，他们是哈佛大学教育学院的教授，并且也是 *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in You and Your Organization* 一书的作者。

这个清晰的模型能帮你熟悉自己为避免变化而做出的无意识行为（免疫力），并有助于你确定阻碍你达成目标的深层假设。

“人们很少意识到他们持有着巨大的假设，这是因为他们把这些假设当成了现实。这种理念通常在很久之前就已经形成，并且极少，甚至从没有被仔细地研究过，巨大的假设已经和存在的现实交织在了一起。但通过少许帮助，大多数人都很容易意识到这一点。”拉海和凯根如是说道。

我们向你保证，每个人，不论成功与否，都心怀恐惧和怀疑。这种不适的情绪标志着你正忠于自己的信念，做着有意义的工作。恐惧和怀疑能阻碍你，也能给你带来力量，也可能对你产生不了任何影响。我们唯一能真正控制的是我们的思考方式。列出并承认你的恐惧所在，做一个小调查来看看你的恐惧情绪有多大，再想想你试图完成的事情的价值有多大。

有时你只需装作自己是一个能够做成这件事的人。

装作你可以



上高中时，我有时会假装自己是已故女演员兼作家鲁丝·戈登（http://en.wikipedia.org/wiki/Ruth_Gordon）。15 岁时，我感觉自己就像个局外人，和我大且城市化的高中格格不入。然而，我心怀动力和信心，希望在我逃离这座“青少年监狱”后，事情会有所不同。在出演威廉·萨洛扬的名剧《鼎盛年华》中的妓女姬蒂·杜瓦尔一角后，我高二的英语老师罗伯茨先生建议我去读一读鲁丝·戈登的自传《我自己》。

戈登是来自波士顿的一名身高五英尺、长相平凡无奇的女孩，她在书中写下了她的决心、她的毅力和她“去他们的！”的不羁态度。鲁丝·戈登让我深有同感的一句话是：“《一个明星的诞生》仅仅是一部电影，那是虚构出来的。一个人不可能生来就是明星，他或她会通过自己的努力让自己成为明星。”我十分喜欢这本书。我喜欢这样的鲁丝·戈登，所以我把她的思维“安插”在了我的思维里。她是一位年轻的叛逆者英雄。

大一那年，我参加了一次才艺比赛。没做任何准备让我感到有些恐慌，我想到了鲁丝·戈登并表演了一段姬蒂·杜瓦尔的独白。我赢得了这次才艺比赛的胜利。

鲁丝·戈登是一位非凡的叛逆者，她在百老汇和电影事业中稳步努力，70 岁时她的事业才正式起飞，在电影《魔鬼圣婴》和《哈洛与慕德》中大放异彩，并因在电视剧《出租汽车》中

的客串演出赢得了艾美奖。

她的坚韧、虚荣心以及她对工作（和自己）的热爱，让她的事业蓬勃发展。

戈登去世时享年 88 岁，她在去世前仍在工作。《洛杉矶时报》对她的评语（http://articles.latimes.com/1985-09-07/entertainment/ca-6859_1_new-career）是：

“戈登是一位独一无二的女演员，不仅是因为她无视了时间的流逝，还因为她把流逝的时间看作一种额外的奖励，一种精神上的回报……戈登在荧幕上辛辣、不羁、性感、精明、精力充沛、抵制陈规、赞美生命和充满自信的形象明显反映了她的内在灵魂……但除此之外，她还是一位在生活中经历了创伤和胜利的女性，这些生活经历更加丰富了她的表演。她给人带来蓬勃的生命力，并且她已成为了高龄人群中活力的象征。”

因此，每当需要一些叛逆的力量来推动自己前行时，我就会假装自己是鲁丝·戈登，展现出她所有的自信，并且也会把自己打扮得很漂亮。

你呢？你会假装成谁，以让你能够发挥全力去完成只有你能做的工作？

思考问题

- 阻碍你在工作中引领变革的两大恐惧是什么？你能做些什么来降低这些恐惧情绪所带来的风险？

- 你的放弃宣言是什么？你会在周围发生什么事情时说出你的放弃宣言？既然你已经知道了自己的放弃宣言是什么，你能在你开始说这些话前做些什么，以让情况有所不同吗？
- 哪些隐藏的假设会阻碍你在工作中取得特别重要的成果？你能如何检验这些假设，以验证它们是对还是错？
- 你最强的优势是什么？你能如何利用这项优势来增强你的自信心？

第8章 叛逆者自理指南

当杰夫身任一家大型汽车零部件公司的市场总监时，公司里的人都曾被他的思维方式和急躁的态度激怒过。他的想法超前于大多数人，并且看起来极具风险。他所提倡的并非业界常规的做法。当市场营销注重的是创意性时，杰夫在捣弄数字。他是想证明他有多聪明吗？“傲慢的MBA，自作聪明的蠢蛋。”很多人经常这样抱怨和抹黑他。

幸运的是，杰夫的汇报对象，首席执行官迈克，尽管个性强硬，却十分精明并善于洞察人的行为，包括杰夫的行为。迈克并没有让杰夫折磨或是疏远他的同事，相反，迈克建议杰夫在晚上去教授一些大学课程，这样他就能把他强烈的叛逆者能量转移到别处去，同时让组织中的其他人有时间去消化他的想法。

杰夫是一个幸运的叛逆者，因为他有迈克这样的老板。但大多数的叛逆者可没这么幸运。我们可能会在自己都没意识到的情况下，变得急

迫、愤怒、疲倦并且效率低下。

在第 7 章中我们提到过，我们对被解雇的恐惧是不太可能成为现实的。更现实的担忧是我们可能会耗尽精力。在本章中，我们会详细解释以下几项内容。

- 留心耗尽精力的警报信号。
- 三项叛逆者自理技巧：撤退；重置；弹性。
- 知道何时该退出。
- 找到真正的老大。

别让工作吞噬你的生活

虽然对工作的热情能激励我们前进，但我们也不能让工作吞噬我们的生活。工作不是我们的家庭，不是我们信仰的宗教，也不能代表我们的身份。它只是一项职业。本杰明·休恩尼卡是一名专门研究工作史的历史学家兼爱荷华大学教授，他非常担心工作正在迅速取代宗教在人们生活中的地位。

“工作已经成为了我们定义自己的方式，”他如是说道，“现在工作正在解答那些传统的宗教问题：我是谁？我如何能找到生命的意义和目的？工作已不再只是和经济相关，它更和我们的身份密切相连。”他警告说，我们不太可能只通过工作找寻到精神上的人生意义。

换句话说，热爱你的工作并过着充实的生活能让你的人生更具意义，并能有助于你定义自己的身份。如果工作进展不顺，你就得有更好的应

对措施以卷土重来。

我们承认退后一步很难，并且也很难知道什么时候该这么做。而且你很容易沉浸在叛逆目标中，背离本我，开始变为你本不是的那一类人。你忘了要做自己。

工作并没有人重要

我们俩都曾因为工作而没有照顾好自己。这些经历留下的回忆并不美好。

我们今天得把这个项目搞定



那天早上我 3:45 就起床了，喂完襁褓中的儿子后，我开车一个半小时提早到了我在剑桥的办公室。我所管理的数字营销机构和一家知名银行有一个大项目要合作，而项目的最后期限马上就要到了。如果我们能完成这个项目，我确定我们的声誉将大大提升，更多的业务也会接踵而至。

7:30，我办公室的电话响了。是艾伦打来的。又是她。

艾伦是我从 IBM 挖来的一位有才华的程序员，但她的生活总是充满着戏剧色彩。她经常告诉我她没法来上班，因为他丈夫的车坏了（她不开车），或是她的儿子生病了。或是她得去看看一间新的公寓，因为她的房东要卖掉她现在住的这栋楼。今天她的理由又会是什么呢？

我们其他人都有着青春活力的面貌，但艾伦没有。她因为服用药物导致体重超标，她走路得拄着拐杖，她讲话十分缓慢

且刻意。相比之下，我们其他人就像打了鸡血一样兴奋。虽然我们唯一的鸡血就是网络，获得网上的荣耀和大笔的金钱。

“我今早感觉不太舒服，”她告诉我说，“我现在在医院做一些检查。”

“你知道今天是银行项目的最后期限。”我尽量让自己的语气客气一些。

“我保证我会在午饭前来办公室。”艾伦回复说。

“我们会给你报销打车费的，艾伦，”我说道，“我们需要你今天把这个项目完成。”

“我知道。我会按时到的。”她用诚恳的语气来打消我的疑虑，每当她生活中发生什么事妨碍她去工作时，她都会使用这样的语气。

我试图让自己客气一些，但我的语气还是很冰冷：“好吧。希望你马上好起来。”说完我挂断了电话。

四小时后，就在午饭前，我的电话响了。

打电话的是艾伦的丈夫。艾伦过世了。她死于突发心脏病。

除了她的丈夫，我是最后一个和艾伦说话的人，而我却表现得和一个混蛋一样。我只顾担忧工作和艾伦是否能来工作。但我从未真正关心过艾伦。我已经成了什么样的人？这种野心已经把我变成了什么样？

那震撼人心的一天永远地改变了我对工作的看法。我懂得了，当你开始丢掉你最优秀的品质，特别是像同情心和体贴这样重要的品质时，你就迷失了自己。

四周之后我辞职了。我已经变成了我不希望成为的那类人。

留心警报信号

为了避免成为你不想成为的那类人，我们建议你留心一下相关的信号，这些信号表明你可能已经达到了一个不健康的临界点，而你需要休息一下了。

以下这些外部信号标志着你需要休息了。

- 你会以你最得意的项目的角度来看待每一次互动和机会。
- 你问你的老板，从 1 到 10 评级，她给你的项目打几级，她告诉你“可能是 5 级，不会再多了”，而你无法理解她为什么评得这么低。
- 你把你的“好想法”作为你绩效目标的一部分。当它被认定为没有任何绩效价值时，你会勃然大怒。
- 很少人来出席讨论你想法的会议，或者你的想法被安排在会议议程的最后，或者甚至都没有被排进会议议程里。

然而，以下这些内部信号是你更应该特别注意的。

- 你开始认为自己比组织中的其他人都聪明。
- 你开始和工作中的亲密朋友争吵。
- 当同事向别人描述你时，你根本不认为那是你自己。他们会使用愤世嫉俗、消极或不理性这样的词来描述你。
- 你没法从别人那听取有益的建议，因为你只专注于自己的议程上。

最令人担忧的信号是同事开始疏远你，而你在家中也沉迷于工作，导致你的家庭关系变得紧张。一个有着目标，却没有爱，没有支持，或

是没有乐观态度的叛逆者，是不太可能在工作中或是在家庭生活中找到人生的意义的。

你也知道，当生活中还有其他的事困扰你时，你是很难去处理身为一个叛逆者所承载的情绪负荷的。当然，生活中总会有一些其他的事困扰着你。

当要变成自己不喜欢的那类人，或感到极度失望崩溃时，你就需要管理你愤怒和沮丧的情绪，把你的能量转移到其他任务上，休息几个星期，做几个深呼吸，去度个假，并且绝不要鲁莽行事。是时候进行一些叛逆者自理行为了。

三项叛逆者自理技巧

我们建议了三种策略来帮助你管理你的叛逆者精神。

- 从目标中撤退

按下暂停键，让自己和自己的想法都休息一会儿。

- 重置观点

重新评估你的目标和当前的情况，重新判断下一步该怎么走。

- 恢复弹性

在生活中形成新的习惯，以增加你的弹性和保持乐观均衡心态的能力。这可能是叛逆者们照顾思想和灵魂的最重要的途径。

撤退：让自己适当休息

我们经常需要按下暂停键，撤回我们前进的步伐，并让我们的想法和我们自己有休息喘息的机会。这并不意味着我们要抛弃一个好的想法。事实上，适当的休息反而对我们的想法有益。有时，就和杰夫的例子一样，我们所在的组织需要些时间来消化我们的想法，或者我们需要让围绕议题的冲突冷却下来后，再继续下一步有益的谈话。

拥护和困扰之间仅一线之隔。当你开始注意到自己已开始因想法变得痴狂，并且你所谈论的全都是你的想法或工作中的问题，那你就得考虑在失去信誉和损害你的职业声誉前，撤回你前进的步伐了。当内部信号警告你，你正背离自我，斥责朋友，变得急躁易怒，且睡不好觉时，那你就得引起注意了。这些信号都表明你该休息一下了。

作为一位处于争议中的公众政客或艺人，你需要安静一会儿。你可以抽空去度个假，也可以做一些提升信誉并不会引起波澜的工作，还可以与积极乐观的人一起出去玩。

适时的撤退能给你时间进行必要的休息，以补充能量和弄清你的下一步行动。爱尔兰人常说“一场大笑，一个好觉，胜过任何灵丹妙药”。我们认为它们也是治愈一个疲惫的或沮丧的叛逆者的良好方式。一个疲惫的叛逆者只会看到问题，一个休息好了的叛逆者会再次看到前进的可能性。

重置：决定下一步怎么走

撤退能给我们一些心理空间，让我们能做一些自我反省，并重新判

断下一步该怎么走。

重置观点比继续行动更加困难。然而，重置观点和重新设计愿景的能力对于叛逆者长期的健康和成效极为重要。就像我们的叛逆者同胞埃里克·彭宁顿曾说过的那样："梦想决不应死，但梦想的版本可能需要常常更新。"

而作曲家菲利普·格拉斯是这么说的："当我和年轻作曲家交谈时，我告诉他们，我知道你们都担心找不到自己的曲风。事实上，你一定会找到适合自己的曲风的。当你 30 岁的时候，你就会找到它。但这并不是问题所在。真正的问题是如何摆脱这种曲风。你需要找到改变的动力。"换句话说，我们如何去淡忘那些我们曾经无比憧憬，现在却慢慢成为桎梏的目标呢？

一个方法是问问题，你可以向自己或者向组织中你所尊重的人问以下这些问题。

- 当前情况之下的本质问题是什么？
- 什么事情曾挫败过此前类似的变革行动？我们能从此前的经验中学到了什么？
- 我是否应该试图继续推进这个想法？如果我放弃的话会发生什么？
- 为了让这个想法回到正轨，我能使用什么样的方法？
- 我做的假设是否是错的？
- 还有谁能够帮忙实现这个想法？我应该和谁谈谈以获得更新鲜的观点？

另一个重置方法则是退后一步，尝试去从全局来考虑问题。

- 我的想法对于一个保守型的组织来说是不是太激进了？我是不是没能向这个保守型的组织展示出这个想法是如何最小化风险的？
- 我的想法对组织其他人来说是不是太超前了？
- 我有没有预见到黑带官僚对我们的阻力会有多大？
- 我是否向组织展示了这个想法和组织的相关性？这些“危险情况”是不是不够紧迫？我是否太执着于细节，去详述这个想法将如何实现，而没让人们看清这为什么是一个好想法？

人们会很自然地想去重复谈论已经发生过的事情。问题在于，你会在某些时刻陷入到这些感受中，并会像一个受害者一样去思考。你最好能承认过去的事情给你带来的伤害，把自己从愤怒和怨恨中解脱出来，去想想自己能做些什么来平息问题，然后继续前进。这并不容易，但这必不可少。

佛教的精神导师佩玛·丘卓认为当事情不按我们希望的那样进行时，那是上天对我们的试炼。在她的著作《当生命陷落时》中，她说道：“当事情摇摆不定、什么都不对劲时，我们就会明白自己已经到达了某个边陲地带。我们会发现这个地带既脆弱又温柔，而温柔又可能朝两个方向发展。一是把自己封闭起来生闷气，二是去修正一下那股震撼人心的感觉。”

温柔地去接受一种失落感，对自己不要要求过高，这能够帮助我们打开心胸去准备迎接接下来可能发生的任何事。也许是因为我们活了够久，我们俩都能从以前会认定为“失败”的时刻中找到全新的、吸引人

的职业（和个人）道路。

因此，当你处于重置期时，要温柔善待自己。

非自愿的三年休假



成为叛逆者后我仍有困惑，直到非自愿地休了三年假，我才找到了推进我改革想法的新路径和新能量。我仍在中情局工作，但我已和曾经的部门一刀两断，我加入了一个新的工作团队并和一群陌生人坐在一起。(说实话，这是我能找到的唯一一份工作。)我交了一些新朋友，并有了一些新的导师，包括一位此前曾是叛逆者的女性，她现在已成为了一位有着愤世嫉俗倾向和一颗金子般的心的严厉经理。她也曾在工作中遭受了艰难的损失——和她相比，我遇到的麻烦显得那么微不足道。仅仅是和她聊了几句天，就让我对工作有了更好的认识，并让我学会了了解组织的新技巧。

在新的组织里工作也让我能够和那些闻所未闻的人分享我的想法，并且不会让我感到厌倦。这群人的新鲜观点不仅鼓舞着我，还促使着我去作出一些调整。在这段时间结束之时，我带着责任，选择了一份和我改革的计划间接相关的工作。我想，如果我能在那个岗位上证明自己，我就有机会让更大的改革生根发芽。

我做到了。有时，达成你叛逆目标的最快方式可能会是间接且迂回的。

弹性：找到你所需的优势

弹性能帮助我们从挫折、失望和失败中恢复并卷土重来。它对每个人来说都是无价的财富，对于叛逆者而言它尤为珍贵。根据我们的经验，有三件事能帮助叛逆者更具弹性。

- 从志同道合的工作伙伴那里寻求支持。
- 依靠我们最强的优势来提醒自己的天赋所在。
- 保持乐观的信念，坚信我们一定会成功，虽然结果和我们所设想的可能并不完全一致。

在工作中结交伙伴

专业的伙伴能够帮助我们保持乐观，他们也能发现实现想法的新方法。20 世纪 20 年代，一群牛津大学的教授感到非常沮丧，因为这所备受尊敬的大学用它庄严的学术制度扼杀了他们的创造力。因为感觉被他们所任职的英语系所孤立，C. S. 路易斯教授、J. R. R. 托尔金教授和其他朋友开始相约每周五晚上在当地的一个小酒馆碰面，他们称自己为“迹象者”。他们也算是一种叛逆者联盟。

用托尔金的话来说，他们的意图，就是探索“模糊或未成形的想法的迹象”。

这些叛逆者们想尝试一些新的想法，而这些想法有悖于牛津大学对于正统文学的看法。但是他们并没有让自己陷入挫败的情绪中，而是聚集到一起去分享和实验这些新想法，并相互支持。这些举动帮助他们创作出了职业生涯中最好的作品。路易斯的著作是《纳尼亚传奇》，而托尔金则撰写了《霍比特人》和《指环王》三部曲。

他们并没有试图改变牛津大学。相反，他们找到了一种方法，能让他们在叛逆者同盟的支持下创作精彩的作品，同时也能让他们继续在牛津大学执教。这种方法对工作组织中的叛逆者也同样适用。找到兴趣相投的人，抽出时间来和他们一起谈论看法和观点，并组建一个叛逆者联盟，同时以一种安全且愉快的方式来相互支持，以补充能量，并建立持久的友谊。

依靠你最强的优势

渡过压力时期并建立弹性的另外一个方法就是依靠第 7 章提到过的最强的优势。这么做能够帮你唤醒你身体中强力且积极的那一部分。

临床心理学家和弹性专家玛丽亚·西罗伊斯为我们讲述了她自己的一个故事，在这个故事中她就是通过以上所说的方法来渡过一段充满压力的时期的：

> 我的核心优势之一就是我的同理心。去年冬天，我们家的收入突然急剧减少，账单开始堆积，而紧张的情绪也在我们家中逐渐蔓延。我理了理我心中的清单，并选择了我的天赋之一——同理心——并用接下来的七天来进行实践。
>
> 第一天，我打电话慰问了一位刚刚丧母的前同事，并聆听了她的伤心事。第二天，我给我年少的女儿写了一个便条，因为我知道她正处于极度忧虑的情绪中。第三天，我拜访了当地的一家收容所并提供了帮助。第四天，我在超市结账时，让一位带着哭闹小孩的母亲排到了我的前面。第五天，我花了 10 分钟来进行沉思和自我安慰。第六天，我给当地报纸上报道的一

位刚刚丧子的女士写了一封信。第七天，我在早上抽了些时间来回顾我带有同理心的行为，来看看有什么发生了改变。我发现了什么呢？我有了更多的能量，心里更加地平静，并且更清楚地知道我接下来需要做些什么，来帮助我的家庭渡过目前的危机。

外在发生了什么改变吗？并没有。我们仍处在艰难的困境中。但内部发生了什么改变呢？一切都改变了。我每天回家都抱着积极的心态。我唤醒了自己强大的那部分，重新找回了自我。我时刻提醒自己我是谁，我要给这个世界带来些什么，而不管这个世界回报了些什么给我。

当我们的生活出现了困境，我们会变成什么样的人呢？我们的天赋优势能够帮助我们重整旗鼓。我们只需要记住自己的优势都有哪些，并在恰当的时候合理利用这些优势。

乐观的心态，叛逆者最伟大的资产

感激进展顺利的事情，且不抱怨进展不顺的事情，这是能够让我们恢复精力并建立积极人生观的另一种方式。每天结束时，问问自己："今天最赞的是什么事？"这件事可能是你在一个寒冷的早晨找到了离办公楼近的停车位。可能是一个会议被取消，让你有了一个小时的空余时间。抑或是工作中的伙伴愿意替你参加一个会议，这样你就能早点回家陪孩子。傍晚时分天空的颜色总是那么灿烂。

这件最赞的事情是什么并不重要，只要我们在每天结束时能找到这么一件。积极的心理专家表示，这么做能让我们培养起在生活中发现美的习惯，并能让我们学会感激那些进展顺利的事情。

这种行为能够保持我们乐观的心态，而乐观的心态就是叛逆者最伟大的资产之一。它能够帮助我们不断前行。秉持着乐观的态度，我们会更容易保持我们的耐力和决心。身为叛逆者可能会给你带来很大的压力，但乐观的态度能让我们更省力地面对这些压力。

乐观主义者能乘风破浪，时刻保持着动力。而悲观主义者通过推石上山来展现他们的毅力和决心。人们会更愿意和你一起乘风前进。和你一起推着沉重的石头爬上陡峭的山坡？没几个人愿意这么做。

乐观主义者也会在工作中对团队产生巨大的影响。

我认为我们可以



我还记得在我开始一份新工作的第一个星期，我和新团队的一个成员进行的对话。团队里的每个人都很气馁且沮丧，这是因为客户对他们的工作非常不满意。

“让我们试着向客户展现出我们的成就。如果我们修改一下月报的格式，并把我们每月完成的事情用项目符号列在月报的最上方，这么做会不会好一些？”我建议道。

“是啊，没错，”辛迪回答道，“但如果我们没完成那些事情呢？”

虽然我只在这家机构呆了几个星期，但我真心认为这个团队能完成更多的事情，尤其是如果他们能够调整一些工作方式，成果会更好。

我乐观的心态帮助这个团队完成了两件事情。这个团队并

不抵触我新颖且叛逆的想法，虽然他们违背了公司中大多数团队做事的方式，但这个团队实际上完成的结果让他们自己和他们的客户都非常惊喜。有些人真心认为他们能够成功鼓舞这个团队，并且他们取得了超乎他们想象的成果。

关于乐观主义的观点是有科学依据的。

芭芭拉·弗雷德里克森博士是一位研究社会和积极心理学的学者，她著有《积极情绪的力量》一书。她发现积极的情绪能够帮助我们敞开心胸扩展思维，让我们更具创意，并更容易接纳新的想法。积极的情绪同样也能帮助我们发现新的技能，获取新的知识，找到新的做事方法，并在事情进展不顺时迅速地恢复过来。

你不能强迫自己保持乐观的情绪或维持积极的心态。这就是为什么撤退、重置和恢复弹性如此重要，重新整顿能帮助我们利用乐观的心态，这有助于我们看清下一步该怎么走。

伊莱恩·福克斯是英国埃塞克斯大学的一位心理学家，并且也是研究乐观主义的《忧伤的大脑，快乐的大脑》一书的作者。据他所言，积极情绪和乐观心态间的细微差别就在于它们的行为表现。

“乐观指的并不是感觉快乐，或是相信一切都会好起来。它指的是我们应对困难境遇的方式，”她在书中这样写道，“乐观主义者倾向于继续前进，即使整个世界似乎都在和他们作对。”

注释

乐观主义者会飞升，而怀疑主义者需要不断攀登。

知道何时该放手

有时候，即使有三项叛逆者自理技巧，我们可能仍需放弃。你可能需要放弃这个主意，或可能得离开你所在的组织。我们叛逆者总是想着我们能够改变人们，帮助组织看到光明，并让他们赞赏我们的想法，只要我们能一直坚持这个想法，尝试一种新的策略，扩大我们的关系网，更名我们的项目，找到新的赞助人，调整我们的预算或强调我们的想法会带来的好处。但通常，这只是我们一厢情愿。

注释

三项叛逆者自理技巧：撤退，重置，恢复弹性。从你的目标中撤退，让你和你的想法都有休息的时间；重置你的想法，以重新判断下一步该怎么走；恢复弹性，以获得积极平衡的心态。

放弃你的想法

有些时候，我们会因为太喜爱自己的想法而变得盲目。我们就像是失恋的人。朋友已经看到我们的恋人甩掉我们并继续前行了。他们告诉我们，一切都结束了，但我们还期冀着双方的感情依然存在。

同样，我们已经见过太多的叛逆者，包括我们自己，在想法完全没机会成功时，仍坚持要完成它。

其他人可能很讨厌你的想法，或者根本就不在乎你的想法。你不应该为了坚持一个他人都不在乎的想法而毁掉你的事业。如果你长时间坚

守一个已经被宣判死亡的想法，那人们就会开始觉得你是一个有问题的人，而不会觉得你是一个会提出伟大想法的有创意的人。他们会因为讨厌你，而讨厌你提出来的好想法。常言道“如果你的马死了，就别再骑着它了”。

即使这个想法可能是你有史以来提出过的最好的想法，但你也得知道，你会冒出更多好主意的。创意是不会枯竭的。如果我们能够照顾好自己并在生活中好好利用三项叛逆者自理技巧，我们叛逆者就能不断再生出新的创意。

注释

如果我们照顾好自己，创意就会是我们可再生的资源。

离开你所在的组织

以下这些信号可能表明你是时候离开现在所在的组织了。

- ❑ 你的价值观和组织的价值观不相容。
- ❑ 你所在的组织抵触重要的行业或专业发展趋势。待在这个组织里，你就会跟不上潮流。变得对潮流趋势漠不关心或过时对你的职业生涯有极大的风险。离开并去那些高度重视学习和站在潮流前线的组织中去。
- ❑ 你已经被打上了负面的标签，并被分配去做那些组织中非主流的任务，你发展和学习的机会已经受到了限制。
- ❑ 沮丧和愤怒的情绪已经让你说或做些伤害他人的事情，这样造成的伤害是很难恢复的。这种紧张情绪会让你不开心，并在一段时

间内都没法舒适地工作。

- ❑ 你所有可以共事的导师和老板都已经离开了你所在的组织，或是被调开，远离了你的行政管理系统。你被孤立并且没人能保护你。
- ❑ 经过了多年改革的尝试和动荡后，你的领导宣布了一场“返璞归真”的运动。组织已经吹响撤退的号角。可能要过好多年，组织才能准备好继续前进。

找到真正的老大

如果你决定要离开了，一定要谨慎选择你的下一份工作。以下是一份问题清单，你可以用这些问题向你下一个潜在的老板或同事提问，看看他们是否适合与你一起共事。

- 这个组织试图达成什么目标？你如何衡量成功？

这个问题能让你发现这个组织是否有一个明晰的目标。如果有的话，叛逆者就会轻松一些，因为他们能把自己的想法和组织的目标或目的联系到一起。如果组织的目标模糊不清，那叛逆者也会在寻找和组织目标联系的过程中徒劳无功。

- 这个[领域|公司|组织]还未完成的有哪些？这个组织面临的最大机会有哪些？

这个问题能帮你判断你的面试官是否是一个有超前性思维的人。

- 这个组织的文化和工作环境的哪一方面最让你喜欢？

面试官对这个问题的回答可能会揭露出这个人是一个积极并懂得欣赏组织优势的人，还是一个纠结于问题或负面情绪的衰神。根据我们的

观察，积极乐观的老板更容易接纳并欣赏叛逆者。（一定要理智检查你获得的答案以及面试官表现出的其他信号，以领会其言外之意。他在回答时停顿了多久？这个人没明说的话和他说了的话一样重要。）

- 你所参与过的最棒的任务/项目是什么？它为什么这么棒？

面试官是否喜欢完成或创造新东西呢？叛逆者更适合与喜欢创造新东西的老板共事。

- 你如何对待失败？

如果这个组织很注重尝试新的想法，那对于这个问题的答案就会是引人入胜、积极且具体的。这对叛逆者来说是一个好兆头。然而，如果面试官在回答这个问题时非常犹豫，并给出了老生常谈的答案，比如“我们会从失败中汲取教训”，那你就得再深入地问一些问题，以发现面试官在回答对待失败这一问题时是否会感到不安。

- 你会怎样支持一个质疑无效的做事方式并提出替代方法的员工？

面试官回答这个问题的方式比他们回答的内容更能说明他们的态度。他是否对这个问题感到不安？他回答的方式是轻松自然，还是磕磕绊绊？他的回答听起来是不是真的会重视讲真话且有想法的人？还是你能从他的回答中探查到他恼怒的情绪？他的回答是否能够表明团队成员经常灵光乍现冒出新的想法，而他们的老板也能够以一种真诚体贴的方式去支持他们以及他们的想法？

花些时间走走，巡视一下周围的工作环境。你能感受到积极和充满能量的热闹氛围？还是安静疏离的清冷环境？工作环境自身就能告诉你这是不是一个适宜叛逆者发展的地方。人们是否精力充沛、谈笑风生、

聚集一团、一起工作？还是大家都异常沉默地埋头在他们的小隔间里一语不发？

我该去该留

当我们的价值观和组织的价值观或文化不相容时，我们就得好好考量是去是留了。只有你自己才知道什么能让你充满能量，什么会损耗你的能量；哪些事还有协商的余地，而哪些事已让你忍无可忍。

照顾好你们自己，叛逆者伙伴们。学会如何后退，从新的视角来审视你的想法，并培养积极乐观且富于弹性的心态。

虽然创新和创意的概念是迷人的，但创造改变的过程却非常复杂且需要大量的工作。我们通常需要花费超乎想象的时间来进行变革。

为了获得成功，我们必须照顾好自己，不管是心理上还是精神上。

思考问题

- ❑ 哪些警告信号表明你已经处在耗尽精力的边缘了？你需要格外注意哪些方面？
- ❑ 哪些做法能帮助你变得更富弹性？
- ❑ 哪些问题和人能帮助你评估你所处的位置以及下一步最好做什么？
- ❑ 你如何知道是时候退出了？
- ❑ 你会借助哪些问题找到合适的老板和合适的组织？

第9章 我是否正在变成一个差劲的叛逆者

每个叛逆者的经历都是独一无二的。但是所有不成功的经历——尤其是当你不花时间好好照顾自己并保持健康时——看起来更像是一段叛逆者弧线（图 9-1）。

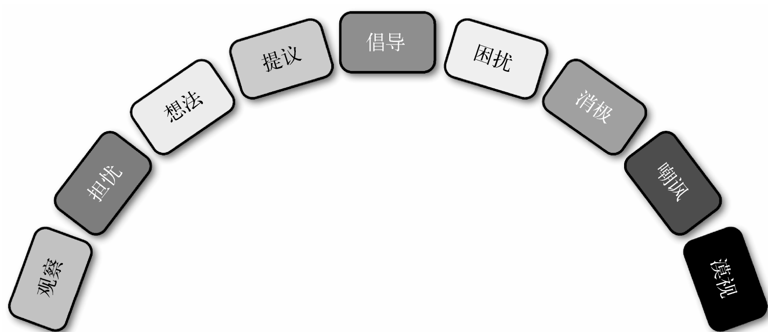


图 9-1　叛逆者弧线

你注意到有些事需要修正。

你提出了一个想法。

你在一场公平或不公的意见听取会中宣讲了你的想法。但它并未获得你期许的赞赏。你的想法没有被领导层视为重要的事情。

你感到沮丧，然后，如果你不注意的话，就会陷入困扰的情绪中。

你没有放弃。你不能接受别人否定了你的想法。

你并没有注意到你的语气已经发生了变化。事实上，许多叛逆者从未明白为什么人们会开始把自己称为愤世嫉俗的消极的人。

但你的工作伙伴发现你已经发生了改变。他们马上就能发觉。你已经陷入困扰的情绪中了。然后，你会变得消极。你变得悲观且愤怒，以至于没有人愿意再去考虑你的想法，你也会开始漠视这种状况。

你正在变成一名差劲的叛逆者。

避免差劲的叛逆者行为

与我们交流过的大多数叛逆者都承认他们有时会有一些差劲的叛逆者行为。在某些情况下，这些“差劲的行为”是不可避免甚至必不可少的（见“差劲的叛逆者做正确的事”）。但在大多数情况下，差劲的叛逆者都没法在大多数组织中长时间生存下来。

差劲的叛逆者做正确的事

对于“差劲的”叛逆者——即那些杀入组织中并强迫组织推行其改革计划的人——是否有适合他们的地方呢？

通常没有。但凡事都有例外。比方说下面的故事中，一个城市学校系统的管理者。

这位教育家并没有通过建立关系和发展联盟支持来慢慢推行他的改革措施，反之，他在超短的时间内以一种称得上独裁的方式推行了大量的改革和实践。

他没有谨慎且耐心地小步引入他的变革计划，反而不断推进重要且大胆的想法，这在学校的行政人员、老师、家长、公会和公众中都激起了官僚主义的火花。

他也因此被视为于事无益的局外人。“他并不知道我们这儿是怎么做事的。”很多反对他的人这样说道。

以下是他对进行如此快的改革和疏远许多潜在支持者的解释。

“一个大型城市学校系统的管理者只有大约三年的任期——这还算多的。”他这样说道，“如果我想要改善这个城市的教育，就需要在任期内把尽可能多的计划付诸实践，以期在我被要求离任前至少能留下一些改变。”

当然，18 个月后进行了一次换任，他也不再是管理者了。

他的想法有留下的吗？有。和他期望的一样多吗？并没有。

如果我们想要在作出改变的同时保住我们的工作，那就必须寻求到支持并按序推进我们的变革计划。如果你的处境和任期不确定，而你要做的改变又非常重要的话，你可能就得更快、更大胆地行动，尽可能多地完成你的计划了，因为你知道会有很多人想要阻碍你前行的道路，并试图否定你改革的意图。

我们在表 1-1 中列出了优秀的叛逆者和差劲的叛逆者身上的一些特质，这对叛逆者而言是一个非常好的诊断工具。如果你还遵循了我们在第 8 章中提到的关于适当撤退休息以及保持好的叛逆者情绪的建议，那你掉进差劲叛逆者陷阱的几率就会小很多。但不幸的是，这种几率没法完全消除。身为工作中叛逆者的情绪压力非常大，以至于我们需要所有能获得的具体建议来帮助我们建立更有成效的行为方式。秉着本书的精神，我们提供了以下五种实用方法。无论你处于叛逆者旅途上的哪个阶段，都能随时采用这些方法。把它们当作信条，时常默念它们以防遗忘。

遵守规则

我们会因为反感办公室政治和官僚主义的废话连篇而开始无视那些看起来非常荒谬的规则。然而，规则多如牛毛，你无法都无视；官僚机构制定规则的方式就和城市高速公路发生交通拥堵的方式一样，最终效果也差不多。

破坏规则，比如说发脾气，可能会给你一种短暂的快感，类似于“接受吧，你们这群傻蛋。”或是“那真的让他们见识到我的厉害了，是吧？”。但如果你决定单方面不再遵守某些程序，那你就很有可能被他人定义成麻烦制造者。被打上了这种标签，你就没法再掌控局势，并赢得进行重要变革所必需的信誉了。

在工作中创造变革就像是下象棋一样：你越了解规则，就越能够利用规则。破坏规则，你就输掉了游戏。叛逆者是身处组织之中和游戏规则之中的。如果你不想遵从现有的规则工作，那就离开并打造属于你自

己的组织和规则。

保持幽默感

这些年来，我们见过太多太多缺乏幽默感的叛逆者。他们对于变革的热情已经恶化成了一种严肃和固执的情绪，让他人感到很不愉快。如果有人试图想让他们开心起来，他们的反应通常是咆哮：“看着这个企业付诸东流有什么可笑的！”

这些人差劲的幽默感通常源于他们的经历，他们遭受过太多组织的挫折。他们的事业正处于混乱当中，而他们仍找不到愿意支持他们想法的人。他们所做的一切努力看起来都像是白费力气。

幽默感是很难找回的，因此对于有抱负的叛逆者来说，从一开始就理解幽默和笑声的重要性是非常重要的。我们认为幽默感能带来三大明显优势。

- 你的幽默感是一种重要的自我防御机制。

这听起来可能有些绕，但你笑对挫折和错误的能力能帮助你在叛逆者的旅途上保持平衡的心态。你很难从个人和职业的失落中看到好笑的一面，这就是为什么叛逆者需要把自我和自己的想法剥离开来。即使你不能笑着面对老板对你的厉声训斥，也可以等会儿去见见一个能帮你体会到其中之荒谬的朋友，让他帮你放松下来。

欢笑对健康也有好处，而我们叛逆者正需要控制好血压，保持健康的身体状态。

● 你的幽默感能够帮你赢得更多的支持者。

在《哈佛商业评论》杂志中[①]，情商专家丹尼尔·戈尔曼及其他作者阐述道，一位领导人的幽默感是一项非常重要的企业资产。一位快乐的领导能让他人“对达成目标感到乐观……并更易于施展自身的才能”。你能用幽默来活跃所有会议的气氛。你也能用幽默表示出你乐于接受所有对你想法的评论和改进意见。

● 你的幽默感能够让你喜爱会议中的笑声。

如果我们太把自己当回事儿，就很可能把笑声当作敌意的表现，而扭曲了它真正的含义：笑声表明人们因一些未预期到的事情而感到惊讶。从本质上来说，如果有人嘲笑你的想法，这个人是在帮助你识别你变革的想法中最具破坏性的一部分。通过前面几章，我们已经熟悉了紧张笑声的深意。人们会倾向于在看到一个全新的想法时笑出声来。如果没有人嘲笑你的想法，你才更应该担心。

做想法的载体，而非想法的战士

注意别把你的叛逆者想法当作一个强大的杀手锏，或是千载难遇的职业发展机会。是否还记得第 4 章中讲过的组织中众多人抵制变革的原因？这是因为许多人都试图去保住自己的好想法或是能够成就事业的项目或政策。我们叛逆者可能会自负地认为我们能够掌控组织变革的计划，而我们的经验和做事的方式应该成为全新的正统的做法。你需要尽全力避免这种行为的发生。

① 丹尼尔·戈尔曼，里查德·博亚特兹斯，安妮·麦基。“最根本的领导力：情商的威力”，《哈佛商业评论》79:11 (2001): 42–53.

想法有它们自己的轨迹。我们只是新想法的载体，而不是新想法的“拥有者”。转变你的观念，把自己看作想法的载体而非拥有者，这能让你大有作为。如果你抱着一个想法，你的第一目标应该是让他人与你一起肩负责任并分享可能的机会。尽快用你的思想去影响他人。让你的想法在与他人的想法碰撞的过程中不断成熟。尽快让你的想法独立于你而存在。

不要逞英雄

英雄主义并不是叛逆者应使用的一种策略。跟着我们重复一遍。英雄主义并不是一种策略。

英雄主义叛逆者的理想所存在的问题是：一个人很难凭一己之力去战胜组织的惰性。有时组织会把某一个个体指定为拯救组织的人，但这通常也不会奏效。被指定为英雄的人也会因为相信别人对他的评价而处在危险境地之中。

有些叛逆者可能仍不放弃一意孤行，期望能征服那些反对的人。根据我们的经验，大多数组织变聪明的进程都很缓慢。人们会零零散散地开始有顿悟的时刻。作为一名叛逆者，你通常需要在他人之前顿悟。如果你所在的组织指派你作为一个英雄去第一个找到解决方式，你一定要拒绝！

找到你真正的叛逆者抱负

在你阅读本书的过程中，我们假定你已经对改善所在组织的工作有了一系列具体的想法。我们所建议的战术和策略都是基于我们自己职业

生涯的经验及研究成果而产生的，我们认为这能够让你获得更多成功的机会。所有叛逆者都是从某一个具体变革的倡导者开始做起的。但随着时间的推移，真正的叛逆者会找到更高层次的抱负。你的组织最需要的进化就是变得永远欢迎新想法的提出。如果达到了这一点，你的想法看起来就不再那么重要了，而帮助推进所有的好想法变成了你真正的抱负。

现今的组织都渴望变得更加创新，而我们叛逆者的职责就是帮助他们达成这个愿望。如果你耽误一点时间，置身于今日的创新潮流之外纵览全局，就会发现，任何一个创新本身并不能成为解决方案。即使这个创新能够解决当前的问题，它也会马上落后于新的现实。今日崭新的创新注定会成为将来的传统智慧。

问题并不在于你是否有创新性，而是在于你是否关心你所做的事。问题并不在于我们的好想法是否会实现，而是在于我们是否能在工作中创造一种新的文化氛围，让所有人都会带着尊重去考虑、讨论和争辩新的想法，并愿意为之一试。只有当帮助组织创造了周到的方法，以探查新的想法并确定是否该更新流程和实验新的方法时，我们叛逆者才能实现我们最大的价值。可能对于叛逆者而言，最大的抱负就是帮助所在组织从正统观念的保护者变为新想法的发现者和推动者。

思考问题

- ❑ 你在叛逆者弧线上处于哪个位置？你打算下一步怎么做以前进到或后退到弧线的中央，倡导？
- ❑ 什么会让你对一个想法或变革的建议感到困扰？

- 多少叛逆者实践会自然而然地发生？哪些实践需要你去练习？
- 你是否会嘲笑自己？当和他人谈论自己的想法时，你是否感到放松？
- 你是否会把他人拉进你的变革计划中？还是你更愿意试着成为一个孤胆英雄？
- 如果你的组织有着欢迎并认真考虑新想法的文化氛围，你的工作环境将会发生什么改变？为了给新想法创造一个良好的文化氛围，你和你的叛逆者盟友能够做些什么？

第10章 把这章发给你的老板

作为叛逆者，你可能会想把这一章给你的老板看看，这样他才会更加欣赏你的价值。

作为老板，你可能想知道如何支持和领导组织中那些不断试图变革或提出新想法的人。不过话又说回来，你可能是一个好奇多疑的老板，想要知道哪些人是叛逆者，他们的动机又是什么。

亲爱的老板：

管理好叛逆者的第一点也是最重要的一点，就是要知道叛逆者并不是你的敌人，甚至也不是一个麻烦制造者。事实上，他可能是你最有价值的员工，他能够帮助你识别风险、解决问题并创造更好的工作方式。第二点就是要意识到很多年轻有才华的人来你这里工作时，都认为你需要新想法。他们这些纯朴的叛逆者会认为，他们的工作职责就是找到改

进工作的方法。

如今的领导者都会谈论他们对更多创新和真实工作环境的需求，只有在这种环境中问题才能够更快地被解决，不必要的官僚作风才能被去除，企业也才能更好地抓住机遇。这些正是叛逆者能够帮到你的地方。他们本身就具备有做这些事的智力和性格。

话虽如此，曾管理过叛逆者的我们也意识到，对于那些不断冒出新想法，有着问不完的问题，总是引发争议，并不时表现出沮丧和愤怒情绪，让人感觉不适和困扰的人，管理起来是多么让人精疲力竭的一件事。

本章能帮你了解该如何管理一个叛逆者，这样你才能获益于他的才华，并减少他带来的压力。而叛逆者也需要有自我意识的老板，他们能为陈恳的谈话提供具体的支持和安全的环境，并像是教练而非只会命令和控制的老式老板。

在本章中我们会讨论以下问题。

- 什么能激励叛逆者？叛逆者与麻烦制造者有什么不同？
- 如何创造安适的工作环境？
- 该把什么样的工作安排给叛逆者？
- 叛逆者需要从你这里获取什么样的指导和支持，以让你们的工作富有成效？

什么能激励叛逆者

要了解如何更好地管理叛逆者，就需要知道是什么让他们与众不同，

他们的价值在哪里，以及他们和抱怨者及不满者的区别所在。管理好优秀叛逆者的第一点也是最重要的一点，就是要知道，叛逆者并不是一个麻烦制造者（见表 10-1）。

表 10-1 差劲的叛逆者与优秀的叛逆者

差劲的叛逆者	优秀的叛逆者
抱怨	创造
断言	质疑
关注个人	关注任务
悲观	乐观
愤怒	热情
能量削弱	能量生成
疏远	吸引
问题	可能
抱怨问题	寻找机会
担心	希冀
指责他人	指出原因
困扰	勉强
说教	倾听

叛逆者会指出那些不容忽视的问题，并找到解决问题的新方法，将外部的想法引入组织中，并第一个去尝试新方法。我们研究发现，叛逆者特别擅于指出问题并挑战那些无效但不可批评的做法。这些品质对于真正的创新而言是非常重要的，但它们经常会被组织中的人故意避开。

叛逆者也能先于大部分人看到风险和机遇。这在迅速变化的时代中是一项非常重要的能力，让你在机遇不足、预算缩减、组织脱离潮流的风险增加时能从容应对。

你还可以把叛逆者看作“内部创业者”，他们能为组织带来创业型的思维、速度和竞争力。他们能提出想法并找到实现想法的方法。但你所面临的挑战是，叛逆者通常会超前于组织中的大多数人，而非叛逆者们很难完全理解在当前的现实环境下，叛逆者的想法如何能够得以实现。身为叛逆者的领导，你的职责之一就是帮助把现状和更好的解决方案桥接在一起，即使这些解决方案一开始可能会让那些非叛逆者们感到不适。

叛逆者想要改变真正重要的事情

对于叛逆者的一个重大误解就是，人们会认为叛逆者们想要改变一切或热衷于兴风作浪。但事实并非如此。他们想要做伟大的工作。他们想要去改变那些让团队工作欠成效的事情。他们并不是无政府主义者。他们并不想重塑所有规则。他们才不会费力不讨好去改变那些进展顺利的工作。

然而，他们会投入大量的精力去除那些拖慢进程且于事无益的商业惯例和官僚规则。官僚主义会让事情进展缓慢。要达成共识的原则会让流程愈加繁复。“需要知情”的需求会大大增加报告的长度。法律和质量管理建立了“额外的防护措施”以最小化风险，但于此同时也延长了完成工作的时间。感到不安和缺乏经验的人会在现有的规则上不断添加新规则，而非对它们进行修改。

一段时间之后，组织中的少部分人就能看清拖慢进度的到底是什么，甚至会理解制度或规则的真正含义。如果他们发现这一点，却不知如何修正这种情况，那叛逆者大显身手的时候就到了。不像那些只会抱怨和责骂混乱现状的麻烦制造者，叛逆者通常能够去修正那些官僚主义和无

益的流程。他们想要改变规则，以减少因复杂带来的混乱，并创造更精简的秩序，以让工作能够更快完成。

Qlik 的首席执行官拉尔斯·比约克常说的一句话就是“喜爱秩序，憎恶官僚主义”。

“秩序是你把流程都各归其位，因为你想要从另一个层面来衡量你的业务，”他说，“而官僚主义则是没有人理解你为什么要做这件事。”

当大多数人都在谈论工作中出现的问题时，叛逆者会提出解决问题的可能性。当麻烦制造者变得自私、悲观、执着于抱怨工作中的各种问题时，叛逆者会从组织外部引入新的想法，并对当前进展顺利能够完成的工作保持乐观的态度。

他们最重视的是工作

你是否注意到在表 10-1 中，我们提到叛逆者会勉强推荐解决方案？大多数叛逆者的动力并不来自于他人的认可，他们也不想被视为英雄。他们只想解决问题和改善做事的方式，不管是在一个小的战术层面，还是在一个大的战略转移层面上提出建议。他们想要改变现状。他们很难忽略一个他们能找到解决方案的问题。有些叛逆者根本就没法忽略这些问题。

叛逆者也比大多数人更关心他们所在的组织。这就是为什么他们愿意为了变革而卷入必要的争议和冲突之中，并为了不受欢迎的想法冒着被冷落的风险。

叛逆者的想法和不懈的精力会让他们的同事和老板感到精疲力竭或

受到威胁。人们有时会和叛逆者保持一定的距离，即使是那些欣赏叛逆者价值的人也会如此。你可能会欣赏叛逆者的想法，但并不想要处理那些需要进行变革的事情。优秀的叛逆者并不是那些唯命是从的“应声虫”。他们喜欢深入挖掘问题或机会，挑战假设，提出尖锐的问题，并头脑风暴出更多的可能性。因为许多人都想要快速达成共识以继续前进，因此有时会想要避开叛逆者提出的创意性的流程。（而我们却在疑惑为什么组织缺乏更多的创意性和创新性。）

你向团队发送了什么样的信号

帮助叛逆者获得成功所带来的效益是可观的，而忽略叛逆者带来的后果也不容小觑。

如果你有意或无意地拒绝了叛逆者的思维，你可能会向你所在的组织发送信号，表示出你不欢迎创意、变革和多样化的思维。当发生这种情况，最优秀的人才通常都会离开，而组织的文化也会变得自满。几乎没人愿意为了发起变革而赌上自己的声誉。组织的文化开始满足于现状而不思进取。

在当今竞争激烈的环境下，有多少组织能依靠“自满”的文化而生存下去？又有多少组织能在没有解决问题所需的创意性思维的情况下生存下去？有哪一个组织能在没有叛逆者的情况下生存下去？

决不要对叛逆者说的 20 句话

- ❑ 你不能。
- ❑ 你这样做只是为了……
- ❑ 照我说的做，不要问问题。
- ❑ 我们一直都是这么做的。
- ❑ 搞清你自己的身份。
- ❑ 如果你继续说出你的想法，你就会毁掉你的事业。
- ❑ 一定要先获得允许。
- ❑ 还行。
- ❑ 不可能。
- ❑ 我们必须接受现状。
- ❑ 你没法和管理层抗争。
- ❑ 因为我说了算！
- ❑ 我们不能那么做！
- ❑ 明枪易躲，暗箭难防。
- ❑ 在我们这儿，不是那么办事的……
- ❑ 你看起来得更像个管理者，人们才会认真对待你。
- ❑ 如果你想改变现状，你就会出局。
- ❑ 你太狂热了。
- ❑ 够了。
- ❑ 但根据政策……

创造安适的工作环境

创造一个明晰的组织愿景，让人们能够更安全地发表异议，并让组织建立起对变革保持开放态度的文化习惯，以上都是能够为叛逆者（以及其他所有人）创造有成效的工作环境的最有用的方式。

阐明你对成功的定义

如果一名叛逆者清楚地知道组织想要完成的目标是什么以及想要完成这个目标的原因，那他就能集中精力去创造有益于这个目标或愿景的想法。如果组织没有一个明晰的愿景，叛逆者就可能会往各种方向去努力，有些方向可能是有益于组织的，而其他方向可能并不能给组织带来什么好处。叛逆者们可能会漫无目的，因为他们不知道你心中想要的成功是什么样子的。你需要清楚地向他们阐明以下几点：

- ❑ 组织的核心价值；
- ❑ 你想要达成的结果；
- ❑ 你想要前进的方向。

明确了你的目的，叛逆者就能找到更好的方法来达成你的期望。作为叛逆者的领导，你的职责就是树立愿景，而不是告诉叛逆者去按照预定的流程或规则去达成愿景（当然，除非你采用其他方法时会引发危及组织的重大法律或监管风险）。如果能有更简单、更快速、更有收益的方式来达成你的目的，为什么不考虑一下这些方式呢？

你可能十分清楚你的目标是什么，但你的员工可不一定清楚。叛逆

者经常会哀叹他们没有一个清晰的组织目标。

阐明团队的核心价值和期望的成果，它们也能成为一个过滤器，有助于你和叛逆者评估和优先考虑某个想法。这能帮助你回避你是否喜欢一个想法的戏剧性争论和分歧。过滤器让你的问题更加具体："这个想法如何能帮助完成我们的目标？它能如何改进我们现今做事的方式？"此外，如果叛逆者的想法在没有被与组织目标一致的合理标准评估过的情况下就被忽视了，叛逆者就会表现出极大的挫败情绪。

给异议创造安全的环境

你回应一个想法的方式，能让组织中的所有人都知道，提出新想法是否安全。如果你对这个想法作出了深思熟虑且有用的反馈，批准了这个想法所需的实验，并留下了让人们进一步探讨其可能性的时间，大家就会知道你十分欢迎新想法，而组织中的人就会做更多工作职责以外的事情，这样他们也会变得更加专业。你的组织将成为一个人们想要来工作的地方，因为大家都会知道你的组织愿意接纳不同的和更好的做事方式，而你这位管理者相信员工是大量新想法的源头。激励人才才能吸引人才。

创造安全环境最重要的一个方面，也是管理者最难做到的一个方面就是：让人们能够安全地反对他人的意见，和反对你的意见。

许多管理者错误地认为没有分歧的工作场所才是一个健康的工作场所。而有些管理者更是受不了分歧和争议所带来的不确定性和破坏性。然而，没有争议就不太可能会发生有意义的变革。人们更愿意按旧的方法工作，而不愿意去学习一些新东西，或是承认他们创造的流程和项目

已经不再有意义了。

争议和分歧并不是去争谁对谁错。这只是检验不同的观点，坦诚地讨论可能性和潜在的负面影响，并进行学习的一个过程。合作需要坦诚的对话和偶尔的分歧。这和体育比赛或公开辩论不一样，不会分赢家和输家。工作中的分歧不分对错，这只是让大家作出更强大的最终决定的学习过程。

让人们，特别是叛逆者，能够安全地去反对你和组织中的其他人，能提出挑衅的问题，能挑战项目、流程，甚至是（可能特别是）你的观点。你的责任就是确保人们在提出诚实的问题和真正的关切时感到舒适。这和我们大多数人脑中树立的"强势领导人"形象相悖，但如果你想要保证你的组织能考虑到所有人的观点，这就是你必须做到的。（随带一说，这种强势领导人的形象让工作中的很多人有借口不提出挑衅的建议。）

而会议更是创造这种安全环境的一个特别重要的地方。为了鼓励人们提出诚实的意见，留出和你演讲相同的时间供听众提出问题和进行讨论。作为管理者，你可以通过提出以下问题奠定好讨论的基调。

- ❑ 我们的竞争对手会怎么看待这个决定？他们会欢迎我们所做的事情吗？他们会如何利用我们的决定？
- ❑ 我们还能通过其他哪些方式来解决这个问题？我们是否花了足够的时间深入挖掘了所有的可能性？
- ❑ 我们还缺少哪些东西？
- ❑ 还有哪些该说的话没说？
- ❑ 我们能做哪件事来探索这个方向？

关系、使者和英雄

你应该尽力去告诉叛逆者你对他们的想法感兴趣。找时间在非正式场合去了解他们。不带戒备心地倾听他们的想法。表现出你的好奇心。提出好的问题，来帮助你理解他们的想法，并分享你的想法和经验。试着通过一个新的视角来看待他们。告诉他们你欣赏他们想法的哪一点。挑战他们的想法，以让他们进行更深远的思考，并弄清他们可能会如何检验他们的想法是否能提供预想的益处。

还请记得，千万不要攻击使者，他们是真实信息的传达者，也就是那些敢于告诉你事实的人。这样的叛逆者是你的盟友，并可能会是能通过警告你当前的危险情况和推荐新的前进方式来拯救或改善你声誉的人。

同样，也请记住，不要把一个叛逆者当作英雄，不管他的或你的想法有多棒。

关于英雄领袖或英雄叛逆者的问题是，根本不会有这样的人存在，至少不会存在很长时间。如果一个组织过度依赖一个个体，并把这个个体当作明智的决策者，那这个组织将会处于相当大的风险之中。被任命为英雄的人也会处在相信别人对他的评价的巨大风险中。就像前国防部长鲍勃・盖茨曾经说过的那样："拥有强大的权力……会扭曲人们的判断。"没有合理的判断，工作环境就会处在风险中。千万不要因为陷入英雄崇拜主义而卷入这样的风险当中。

小心你的偏见

虽然管理者支持透明度和员工的真实性，但他们通常会依靠叛逆者

的神情举止和说话方式来判断他的想法。“他要是更专业一些，更了解如何在像我们这样的组织中工作就好了。”管理者经常会这么说，言外之意就是“我很难认真对待他的想法”。或更简单地说，“他和我不是一类人”。

记录一下你的偏见都有哪些。勇敢无畏地找到这些偏见，然后对它们保持警惕。（你可以请一两位信任的同事帮助你发现你的盲点。）

人们应该能以自己的本来面貌进行工作，而不是为了合群去试着模仿其他人的神情举止、说话方式和使用的语言。有效率的叛逆者既真实又透明，有时甚至过于真实和透明。他们更关心想法和改变工作现状，而非给他人创造“良好正确的”印象。

你需要思考的一个问题是：你是否会不经意地通过外表和举止而非想法来评判他人？

培养支持变革的组织习惯

为叛逆者——也可能是所有员工——创建有效率的工作环境的另一个要素，就是培养健康的组织习惯，让变革不那么有破坏性。你可能会认为创新是开发出下一个突破性的电子设备。其实并不是。创新无非是想象和实施新的、更好的、更令人满意的习惯。

作为管理者，你要如何创造一个适应变化，甚至主动寻找机会而不是反对新想法的文化？这种文化实际上可能会消除你的组织对叛逆者的需求。

你可以考虑时常问一些问题，让你和你的团队去思考你做了些什么。在你制定年度计划的过程中，暂停一下，留出时间来思考和讨论以下问题。

- 我们如何知道什么时候该更新流程和原则了？
- 我们是否有一个审查流程，以帮助我们确定何时该进行变革？谁应该参与到这个审查流程中？
- 我的组织的习惯是什么？（对于创新的一个有用的定义是“习惯的反面”。）
- 我们的组织中成功实施了哪些举措？是什么促成了这次成功，我们又如何能再次利用这些举措？
- 我们组织中的人要实验一个新想法是否容易？如果保持现状，维持原有的做事方式是否容易得多？组织中的个人是否必须是充满勇气的超级英雄才能实验这些想法？
- 我们是否创建了足够多的小规模实验来测试我们的想法和学习那些成功或不成功的做法？
- 我们用于解决问题的时间多还是用于想象可能性的时间多？当我们在做年度规划时，解决问题和想象可能性的时间的正确比例应该是多少？我们是否让日程和领导层的变革控制了我们的战略流程？还是我们一直在观察周边的环境，以时刻接受新的想法？
- 我们如何平衡做完工作和寻找新的工作方式之间的悖论？坚持标准及流程和冒险去获得更好的结果之间的悖论？奖励员工和睦合作的工作氛围和认可员工挑战现状的努力之间的悖论？
- 我们过滤想法的流程是什么？这些流程是有用的过滤器，还是有害的眼罩？

“创新是我的老板五个核心价值观里的一个，”一名 MBA 学生这么对我们说，“但我觉得很多组织的领导并没有真正信奉过这一点，也就是口头说说而已。”

创新不可能只是你任务宣言中的一个词，也不可能是一个特别工作小组专攻的事情。你需要营造一个欢迎和接纳新想法及意见的良好氛围。叛逆者一直对我们说："如果想让公司繁荣成长，管理层就不能一直枪毙我们的想法。"叛逆者也一直会问我们这样的问题："我们想做的只是保护公司免受风险并帮助它成功，但管理层却一直用不专业的态度对待我们，这种情况下我们能做些什么？"

当你在审视组织的习惯时，花些时间进行换位思考，想想在你的组织工作是什么感觉，尤其是当你身为一个叛逆者时感觉又会有什么不同。你是否感受到了安全的氛围？人们是否欢迎甚至容忍新想法？员工的想法是否能够穿透中层管理者的层层防护？如果你没有这种敏感度，就很难创造一个适应性强的组织。你可能会造成更大的组织风险，只因为有些管理者不让新想法有发声的机会。

对组织现实的准确理解对很多管理者来说都是盲点，即使是那些在其他方面表现甚佳的领导者。

不要期望叛逆者能知道所有细节

创建一个安全环境的最后一个要素，就是当叛逆者提出一个想法时，你用这种问题回应他："好吧，这整件事要怎么办成？"或者更坏一点对他说："给你五分钟。说服我这件事能办成。"

这对于管理者而言是一个真正的领导者时刻。不要做那种妄想整齐有序变革的老板，而把那些热情的未来思维者逼成伪君子，那样他们就会把自己的提议用精美的幻灯片包装起来，并承诺一个不切实际的确定目标。如果你要求员工保证完成一个确定的目标，你就不仅会相信那些

不切实际的骗子，还会最终伤害变革英雄的心。我们建议叛逆者在提出想法前要做好相应的功课，并不要自以为聪明地包装和掩盖想法的弱点。而对于你这样的管理者而言，你需要提出好的问题并探索想法会带来的结果，但不要妄想你能提前知道后续的发展。测试一个想法是否有效的真正方法就是将它付诸实践。

从变化本身进行改革——那些让组织延续下来的标准的（以及混乱的！）方向调整流程。外部和内部的事情都在不断发生变化，而我们要做的是针对变化进行调整和适应。比起好想法，适应性的变革能保持组织的健康状况。好想法通常极少发生，并且人们会渴望这样的好想法，因为这样人们就不用费力地根据最新的情况不断进行调整了。

给叛逆者分配合适的工作

你应该把哪种工作分配给叛逆者做呢？我们有三个建议：

- 给他们实际的工作；
- 挑战他们；
- 把他们放在关键的岗位上。

实际的工作，而不是创新工作小组

不要把叛逆者放在一个孤立的创新实验室里，或是把他们发配到一个对组织目标没有实际影响的工作小组里。

叛逆者们知道，如果被要求去做“叛逆者的工作”，自己的职业生涯

就会毁掉。大多数叛逆者已因为要在说出他们的想法和发展他们的事业之间做选择而心烦意乱。叛逆者们经常会在绩效评估会议中听到，即使他们为这样那样的变革举措做出的努力令人钦佩，但这也让他们偏离了组织的职责和目标。不要把更多这样的工作强加给他们而让这种现象愈演愈烈。

最棘手的问题

如果你所在组织的业绩已经命悬一线，就安排叛逆者去解决最具挑战性的问题。叛逆者有着化繁为简的敏锐能力。他们善于提出解决问题的新方法。给他们一个具体的挑战、里程碑和最后期限，并提供合适的资源及支持。放手让他们自己去做，但一路上也给他们提供需要的指导。

我们发现，叛逆者的工作能够远远超出你或是他们自己的预期。但作为他们的领导，你必须保护他们和他们的想法免受反对者的抵制和封锁。作为叛逆者的领导，你一定要相信你的员工和你的员工期望达成的目标。

明确充分放权的概念。确保你和你的同事对项目有着共同的认知。我们看过许多这样的案例，管理者要求叛逆者接受一项重要的组织任务，却因为叛逆者采取的方法过于新颖而半路退缩。这位管理者开始质疑这名叛逆者，并开始要求叛逆者提供更频繁、更细节的报告和状态更新，这使得叛逆者没法专注在实际的工作上。

报告是不太可能消除你的恐惧的，而要求叛逆者向你提供报告只会让叛逆者觉得，你不相信他们能完成这项工作。相比要求叛逆者提供报告，你更应该定期参加项目会议并询问目前进展顺利或不顺的工作，以

及哪些方面需要你的帮助。不必要的报告只会增加不必要的官僚主义。叛逆者反对的就是不必要的官僚主义，你又为何要让他们应对更多这样的事情呢？你需要做的是帮助他们进行实际的工作，并减少繁复的工作。

能了解这个组织的职位

你可以考虑让叛逆者做一些能帮助他熟悉整个组织工作方式的工作。每个组织都有一些能够协调其他流程顺利进行的关键岗位，比如执行官或员工主管。这些职位一般都是由传统的高效且严厉的负责人来担任的。尝试换一个方法，让一个有不同点子的人来担任这些职位。我们保证你将获得极大的效益和回报。叛逆者能够学会在实施变革时更加实际且有效，而管理层也会从一个更加微妙且有远见的视角中获益。

管理叛逆者的艺术

有效的管理是一门艺术，而管理好叛逆者以让每个人从中获益更需要一些专门的技巧。

不要口头支持

口头上表达你对叛逆者提出想法的支持是非常重要的，但还不足够重要。组织中的每个人都会等着看你是否会用实际行动来证明你所说的话。

一个清晰明确的步骤就是提供实施这个想法所需的资金。在某些情况下（打个比方，在大多数政府机构中），资源的调整不是那么简单的，

并且可能只能在一年内的某一段时间内进行。

其他支持叛逆者的具体方式包括邀请他们在高层领导会议中展示自己的倡议，提高他们的地位和受认可的程度，这两项甚至比金钱更吸引人。你也可以考虑资助他们去拜访其他做过类似项目的组织。通过这样的资助，你会向他们以及组织中的其他人表现出你对他们工作的重视，以及想要帮助他们深入学习的态度。

另外 5 句决不要对叛逆者说的话

- ❑ 不准！
- ❑ 就是这样。
- ❑ 谁给你权利问那个问题的？
- ❑ 是的，但是……
- ❑ 你关心的太多了。（只能是关心而已。）

不只是基本的指导

叛逆者所需的另一种支持则是你的指导。处在职业生涯不同阶段的叛逆者需要不同方面的指导。一般情况下，叛逆者需要在以下几个方面获得特别的帮助和指导。

帮助他们了解组织全局

很少有叛逆者天生就懂得公司政治或官僚作风，因此他们会在还没了解组织采用想法的流程前就天真地提出自己的想法。作为他们的导师，你需要帮助他们了解组织的运作方式，以及此前的改革努力为什么会失

败。你可以建议他们去认识一下组织中擅长完成工作的专家。指导他们如何推进一个项目以建立起自己的信誉并获得组织的支持。不当的流程和做事方式可能会影响他们推进自己的想法。你知道这一点，但是他们不知道。你得帮助他们学习这些诀窍。

教导叛逆者随时做好准备

叛逆者往往有着极强的直觉，并能快速发现改善工作的方式。有时他们太过着急地推进自己的想法，反而会导致他们丧失信誉。你可以用一些好问题来帮助叛逆者理清他们的想法。帮助他理解一些支持他论点的关键研究。引导他预想和准备好迎接别人的抵制和反对。学校通常不会教你如何去建立一个档案，但这对叛逆者来说是非常重要的技能。你需要帮助叛逆者学习如何为工作中能够成功的变革建立档案。

向叛逆者演示如何展示他们的想法

如果一个人在每一场会议中都用同样的 50 张幻灯片来展示他的想法，那也是挺可悲的。叛逆者可能会过于喜欢他们提案中的每一个细节，而想要向每一个表现出一丁点儿兴趣的人来详述他们幻灯片里的每一点。帮助叛逆者，别让他变得如此令人厌烦。更重要的是，你需要教会叛逆者谋划演讲和会议的策略。叛逆者希望大家在听到他的想法后有什么样的反馈？叛逆者需要听众做些什么？基于这些目标，叛逆者应该在演讲中展示些什么？而什么又是不必在演讲中提到的？演讲的主题要尽可能地简明。帮助叛逆者来影响大家的观点，而不仅仅是展示一个想法。

帮助叛逆者有效地利用争议

知道如何参与到有意义的争议中以及如何应对有用的异议，这不仅

是作为领导必要的能力，也是叛逆者必不可少的能力。帮助叛逆者们学习如何：

- 让争议带来的好处远胜其带来的风险；
- 问一些有价值的问题来抛砖引玉；
- 倾听他人的评论，并对他们表示感谢，即使你并不认可他们的看法；
- 友善地去发表异议。

只要你能教会叛逆者这些技能，你就能对他们的职业生涯造成持久的改变，同时也能提升他们在你组织中的表现。

引导叛逆者看清下一步

如果叛逆者痴迷于他们的想法，他们就很难看清现状。他们会很难辨别支持他们想法的人是变多了，变少了，还是根本就不曾存在过。他们没法发现自己已经变得沮丧、愤怒，并开始疏远他人。他们没发现自己已经精疲力竭，并且亟需休个假了。

作为叛逆者的导师，你需要问一些问题来帮助他们看清下一步该做什么。有时，你可能需要更直接地帮助他们知道该专注于哪些事情，远离哪些事情，以及什么时候该放手，不再去坚持一个时机不对或行不通的想法。管理者能提供给叛逆者急需的视角，让他们能看清下一步。伟大的管理者能用更聪明的方式做这件事，让叛逆者感觉到自己是被欣赏和重视的。

叛逆者值得你付出这么多努力吗

人们经常问我们，管理一个叛逆者是否更像是在为一名管理者工作。当然了。叛逆者并不是被动的命令接受者，他们大多数人都能被视为组织中有很大潜力的人，能显著提高组织表现的人。而且他们并不是只有处在管理层才能发挥这种潜力，他们在任何职位都能表现出这种潜力。

康奈尔大学劳动管理学教授塞缪尔·巴卡拉克研究发现，有很大潜力的特点包括有胆识和勇于承担不确定性带来的风险。即使他们可能会失败，也会作出艰难的决定。

叛逆者会坦诚地显露他们的胆识和勇气。他们需要你帮助他们知道如何了解这个组织，如何赢得他人对他们想法的尊重，以及如何把握好自己前进的节奏以防精力耗尽。作为管理者，他们是否需要从你这儿获取更多东西？当然。你付出的时间能否能获得相应的回报？肯定的。他们可是有着超高绩效和表现的人。

而管理叛逆者能给你带来的最意外的价值，就是他们能够帮助你成长，成为一个更强大、更高效的领导者。叛逆者的好奇心、承诺和激情会一直激励着你为你的组织和你自己发现更多新的可能。

思考问题

- ❑ 当你想到叛逆者时，会有哪些偏见？
- ❑ 如果你把叛逆者视为盟友，情况会发生什么改变？

- 用 1 到 10 来评级，你组织中的人对提出异议有多高的安全感？你能做些什么，让人们更安全地对和你目标相关的问题进行坦诚的对话？
- 你在建立哪些组织习惯，以让新想法不再是一个突发性事件，而是成为你和团队工作方式的一部分？
- 你组织中的叛逆者是哪些人？他们是否在做适合他们的工作？
- 团队成员需要从你这里获得什么样的指导，以帮助他们学习如何向组织中的其他人展示自己的新想法？

后记

叛逆者是重要的使者。我们叛逆者能够帮助人们发现机会、新兴趋势和组织中存在的问题。我们能为现实情况和理想未来之间搭起一座桥梁。

在拜占廷希腊语中，对应“使者”的词语是“天使”。而在《圣经》中，天使降临时总会宣告这么一句话：“不要害怕。”

本书主要关注的是那些在组织里工作的叛逆者，从公司职员到政府机构的员工。然而，在任何人们不敢发声的地方，都需要叛逆者的存在，不管是家长–教师协会、政治场所、家庭内部，还是非营利性机构。

那些因官场失意而离开大企业，走上自由职业道路的人经常会问我们，他们是否还有机会重新以更有效的方式回归传统的工作行业。“我不只是想为了自己和为了生存而工作。我想要加入一个大组织，干一些和我的目标一致的大事。”

我们会对这些叛逆者说："如果一个组织的职责和使命引起了你的共鸣，那你就以使者的身份去帮助他们吧。你从这本书上学到的，从许多叛逆者身上学到的，从世界各地如雨后春笋般建立起来的变革者社区中学到的知识，都可以为你所用。去帮助他们推进好的想法吧。不要害怕。"

在如今这个难以预知的世界，专业知识和"解决方案"的保质期都非常短暂。我们需要不断更快地学习、行动和适应变化，只有这样我们的组织才能够进化，我们自身也才能够不断地成长。

行动起来吧，亲爱的叛逆者们。世界需要我们。

附录A 你有多了解你的组织

作为叛逆者，你的成功部分取决于你有多了解你所在的组织，就像第 4 章中讨论的那样。如果你能够回答以下这些问题，你就能了解如何调整你的想法了。

目标和愿景

你如何证明你的叛逆者想法能够支持组织的目标、职责、愿景或价值观？

- 组织明示的目标或目的是什么？哪些目标是最被推崇的，不管是正式的还是非正式的？
- 组织的信条、愿景或目的是什么？这些目的代表着什么？它们为什么会存在？

- 哪些故事已经成为了传奇？是什么让这些故事值得被反复提起？这些故事中是否有人们想重温的元素？这个故事是否反映了人们真正重视的事情？你能否让你的想法成为这个故事的一部分？
- 这个组织最重视的是什么，包括正式的和非正式的？风险还是确定性？快速的分析还是深入的分析？挑战假设还是坚持标准？找到新的机会还是专注在已有的事情上？这个组织最不愿失去的是什么？

决策

你需要知道人们是如何作出决定的，这样你才能与处于决策核心圈的人一起适当地调整你的想法。为此你需要了解哪些方面？

- 哪些有影响力的人倾向于支持什么样的新项目？
- 谁影响了谁？
- 组织中哪些人的新想法或新项目被批准了？是什么帮助他们获得了支持？是想法本身吗？如果是的话，这个想法到底是哪些方面那么吸引人呢？他的处事风格是否也帮助他推进了想法？你能从中学到什么？
- 你的老板（或是你正在寻求批准的人）喜欢怎样做决定？他喜欢依靠大量的数据和最佳实践吗？他希望你已经和某些关键人物交流过你的想法，并获得他们的支持了吗？他期望从小规模的试验中一窥成果吗？他想要知道有竞争者正在做类似的事情了吗？还有什么其他的事能左右他的决定？

- 当自己的老板（或任何你想影响或从他们那获取支持的人）是什么感觉？从他的视角来看待事情，什么可能会吸引他？什么可能会让他否定？什么会激励他冒险去尝试新事物？什么会让他退却？哪些类似的新想法曾获得过他的批准？
- 组织的商业周期为多长？新项目的资金决策是何时作出的？在这个商业周期中，新想法需要多快，并以什么样的方式提出来？需求不同量级预算的方案是否也会以不同的方式被评估？
- 当你请人们复述工作中令人难忘的故事时，他们会使用什么类型的词汇？这些词汇如何帮你理解对人们来说最重要的是什么？或许你也可以把你的想法用人们喜欢的语言表达出来，或是和他们喜欢的故事联系起来？

评估时机

哪些信号表明你现在提出变革的想法正合适？

- 哪些新兴趋势正逐渐出现在谈话中？（能否把你的想法和这些趋势联系到一起？）
- 哪些术语和行话暗示着组织里的人正在寻找或是考虑新想法？
- 过去两年批准了哪类新想法？你能否证明在某些近期成功实施的措施之后，下一步就自然应采用你的想法？

附录B 判逆者易用列表

成为更有效率的叛逆者的20种方式

- ❑ 保持积极的态度。
- ❑ 把想法框在组织的架构中。
- ❑ 远离戏剧性事件。
- ❑ 评判想法，不要评判人。
- ❑ 当生气时，停下来想想为什么生气。
- ❑ 争取影响力，而不是权力。
- ❑ 点燃火种；利用组织的智慧，众人拾柴火焰高。
- ❑ 分享荣耀。
- ❑ 交流的方式要让事情变得更明晰而不是更复杂。
- ❑ 权衡成本/价值回报。
- ❑ 让想法有喘息的空间。

- ❑ 选择合适的老板或高层赞助人。
- ❑ 问正确的问题，成为一个敏锐的倾听者。
- ❑ 学会如何让混乱的合作变得顺畅。
- ❑ 发现恐惧所在。
- ❑ 展现如何衡量成功。
- ❑ 学习如何进行建设性的谈话。
- ❑ 深思熟虑你做的每一件事。
- ❑ 知道何时该放手。
- ❑ 相信自己有足够的实力。

叛逆者的 10 大错误

- ❑ 因为不适应规则而打破规则。
- ❑ 纯粹只是反对现状，而不是为了某件事反对现状。
- ❑ 未能透彻了解组织全局。
- ❑ 没有把想法和组织真正重视的事情联系到一起。
- ❑ 回避争议和冲突。
- ❑ 以错误的顺序做事。
- ❑ 浪费机会。
- ❑ 轻率地对待黑暗面。
- ❑ 单打独斗。
- ❑ 丧失幽默感。

叛逆者的 10 大恐惧

- ❑ 失去工作。
- ❑ 减少我晋升的机会。
- ❑ 惹怒我的老板。
- ❑ 损害我的声誉。
- ❑ 疏远我的同事。
- ❑ 发生冲突以及被迫和他人争论。
- ❑ 被别人认为很傻，或不够聪明。
- ❑ 被别人抢走功劳。
- ❑ 须要向高层汇报我的想法。
- ❑ 需要对整项工作负责。

良言警句

关于我们是谁：

要了解一个人，你只需要知道他是否会根据自己对机会的恐惧来定义自己。

——卡门 · 梅迪纳

当局者迷，旁观者清。

——戴派蒂

智者动，仁者静，智者乐，仁者寿。

——孔子

关于我们为什么被需要：

“不可能”绝非事实，而是观点。“不可能”绝非誓言，而是挑战。“不可能”是发掘潜能。“不可能”绝非永远。一切皆有可能。

——穆罕默德·阿里

我们确信每个企业都需要有“野鸭精神”的人才。

——托马斯·沃森

如果你没有亲身体会问题，就不可能解决问题。

——亚当·卡汉

关于工作：

没有砂砾的磨练，贝壳就产生不了珍珠。

——不详

平静的海洋造就不了熟练的水手。

——不详

大清早就大声给邻居祝福的人，反而会被认为是在咒诅他。

——《圣经》箴言篇 27:14

语言框架指南

一定要从想法的价值开始讲起。[①]你选择的框架，需要体现出你的想法秉承了大家都坚守的价值观，比如公平。

绝不要回答一个以你的反对者的角度框架提出的问题。一定要重新解构这个框架，让这个问题与你的价值观和框架匹配。

一定要真诚。基于你真正坚持的价值观，选择你真正相信的框架。

如果你记不住别的，也一定要记住这一点：如果他人在与你的谈话中接受了你的框架，你所说的一切都会变为共识。为什么？因为这就是共识的意义所在：用一个普遍被接受的框架来解释问题。

反对者的策略：试图阻止你想法的 10 大战术

堪萨斯大学的社群健康和发展工作小组（http://communityhealth.ku.edu/）发现，黑带官僚和其他反对者可能会试图使用以下 10 大战术来阻止你推进你的想法。

- 转移

你的反对者可能会用两种方式来转移你的想法。首先，他们可能会试图把谈话转移到其他的话题上，让大家无法关注真正的问题。或者，

① 这份指南是从乔治·莱考夫所著的《别想那只大象》一书中节选的。

你的反对者可能会把责任推到没有什么权威的群体上，比方说他们机构内部的一个部门，如社群关系部，或是一起推给几个不同的部门。

- 拖延

使用拖延战术的反对者可能会说，他们正在努力解决这个问题，而事实上他们什么都没有做。他们也可能会说他们需要更多的信息（并组成委员会来收集信息，以表明他们的诚意），而实际上已经有大量关于这个问题的信息了。这种拖延战术会造成的最坏情况之一，就是它会有损一个强大组织的势头，并让组织内的成员失去信心从而放弃。

- 否认

你的反对者会使用否认战术来拒绝承认：(a) 你所说的的问题真的存在，或(b) 你提出的解决方案能够解决这个问题。还有第二类否认战术，就是官员或者其他反对者说他们愿意帮助你，但他们没有必要的资源或影响力来真正作出改变。

- 低估

使用低估战术的反对者会表示你正在努力解决的这个问题并没有那么重要，或是质疑你的组织和其工作的合法性。

- 欺骗

欺骗是故意通过撒谎或“忘记”讲述整个故事来误导他人的行为。欺骗战术可以以多种方式进行，比如试图用官僚主义的废话连篇和繁文缛节来迷惑你，歪曲统计数字，或提出一些和你想要达成的目的毫无关系的建议。

● 离间

你的反对者可能会试图用有争议的问题来离间一个小组里的成员。他们希望通过这种方式来减小你的组织或联盟带来的整体影响力。在某些极端情况下，反对者还有可能用提供工作或其他诱因来“收买”你的队友。

● 安抚或感化

安抚一个组织指的就是用一些小且无意义的让步来安抚或感化你的队友。这种战术特别棘手，因为你很难界定妥协（对你的团队有益）和无意义的让步之间的区别。

● 诋毁

诋毁战术在许多方面和低估战术类似。当反对者想要诋毁一个组织时，可能会试图让你的团队在大众看来非常无能（无理取闹、没有存在的必要，等等）。你想要完成目标的动机和方式都会受到大众的质疑。

● 破坏

破坏战术的目标非常简单明晰，就是要用任何可能的方式来摧毁你的组织或你的计划。

● 交易

进行“交易”通常意味着双方有所妥协。在某些情况下，这会是你的团队的一次重大胜利。然而，在和反对者进行交易时，一定要确保你付出和得到的东西是公平的，这可不是该做慈善的时候。当你在和敌人进行交易时，一定要以团队的首要原则为先。

不进行变革的50个理由



交流你的想法

● 点出目前的危险情况。

向他们展示出你的想法和他们想要的东西息息相关。

● 描绘未来的美好蓝图。

让现状看起来不尽人意。

● 证明想法是可行的。

人们会支持他们觉得可行的想法。

● 态度积极，言辞精辟。

言辞要简短精辟。

● 寻求支持。

如果组织中百分之十的人都认可一个想法，那这个想法很有可能被采用。

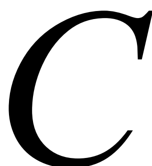
当你忍无可忍时

❑ 一定要避免人身攻击。
❑ 从别人的角度看问题：他们是怎么想的。
❑ 理解你愤怒的原因。
❑ 你不是要去争谁对谁错。

- ❑ 承认紧张和分歧，以缓解当前的局势。
- ❑ 避免写邮件、打电话，或是在社交媒体上咆哮。

避免差劲叛逆者行为的方式

- ❑ 遵守规则。
- ❑ 保持幽默感。
- ❑ 做想法的载体，而非想法的战士。
- ❑ 不要逞英雄。
- ❑ 记住你真正的叛逆者抱负。

附录 

推荐读物

有许多书对叛逆者都非常有益，值得我们阅读。以下列举了一些我们认为和叛逆者特别相关的书籍。

了解你所在的组织

Glenda H. Eoyang and Royce J. Holladay, *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization* (Redwood City, CA: Stanford University Press, 2013).

John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (New York: Basic Books, 2012).

Gordon MacKenzie, *Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide To Surviving with Grac*e (New York: Viking, 1998).

Roger Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2009).

冲突与谈判

Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: HarperBusiness, 2006).

Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (New York: Bantam, 1982).

Sue Annis Hammond and Andrea Mayfield, *The Thin Book of Naming Elephants: How to Surface Undiscussables for Greater Organizational Success* (Bend, OR: Thin Book Publishing Co., 2004).

William Ury, Roger Fisher, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 2011).

合作

Christina Baldwin and Anna Linnea, *The Circle Way: A Leader in Every Chair* (San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, 2010).

David Cooperrider and Diana Whitney, *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005).

Chris Ertel and Lisa Kay Solomon, *Moments of Impact: How to Design Strategic Conversations That Accelerate Change* (New York: Simon & Schuster, 2014).

Patrick Lencioni, *Death by Meeting* (Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2004).

Robyn Stratton-Berkessel, A*ppreciative Inquiry for Collaborative Solutions* (Hoboken, NJ: Pfeiffer, 2010).

交流

Nancy Duarte, Resonate: Present Visual Stories that Transform Audiences (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).

Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House, 2007).

George Lakoff, *Don't Think of an Elephant: Know Your Values and Frame the Debate* (White River Jct.,VT: Chelsea Green Publishing, 2004).

Drew Westen, *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation* (New York: Public Affairs, 2008).

创造

David Bayles and Ted Orland, *Art & Fear: Observations On the Perils* (*and Rewards*) *of Artmaking* (Eugene, OR: Image Continuum Press, 2001).

Julia Cameron, *The Artist's Way* (: Putnam, 2002).

Patti Digh, *Creative Is a Verb: If You're Alive You're Creative* (Guilford, CT: Globe Pequot Press, 2010).

Mark Levy, *Accidental Genius: Using Writing to Generate Your Best Ideas, Insight and Content* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010).

Hugh MacLeod, *Ignore Everybody and 39 Other Keys to Creativity* (New York: Portfolio Hardcover, 2009).

个人和专业成长

PemaChodron, *When Things Fall Apart: Heart Advice for Difficult Times* (Boston: Shambhala, 2000).

Elaine Fox, *Rainy Brain, Sunny Brain: How to Retrain Your Brain to Overcome Pessimism and Gain a More Positive Outlook* (New York: Basic Books, 2012).

Barbara Fredrickson, *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life* (New York: Three Rivers Press, 2009).

Seth Godin, *Linchpin* (New York: Portfolio Trade, 2011).

Napoleon Hill, *Think and Grow Rich* (New York: Random House, 2002).

Robert Kegan and Lisa Lahey, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2009).

David Rock, *Your Brain at Work* (New York: Harper Business, 2009).

Margaret Wheatley, *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009).

David Whyte, *River Flow: New and Selected Poetry* (Langley, WA: Many Rivers Press, 2012).

Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander, *The Art of Possibility* (New York: Penguin, 2002).

词汇表

不适

叛逆者的一种慢性疾病。当叛逆者在组织中带着情感包袱进行变革时，这种疾病就会发作。

差劲的叛逆者

一个专注于自己、破坏规则、痴迷于变革并疏远潜在盟友的人。差劲的叛逆者通常会失败，除了那些像史蒂夫·乔布斯一样才华横溢、异于常人者，他们经营着自己的公司，这是他们的优势所在。参见“优秀的叛逆者”。

扯淡

没有进行任何研究或做好相应的功课，就开始抱怨问题。

创新

习惯的对立面。

达成共识

一种避免做决策的拖延战术。

放弃宣言

暗示叛逆者因为一系列的挫败而情绪爆发。

工作中的叛逆者

能发现在工作中创造积极变革的新方式的使者。同义词：标新立异的人、异议者、变革者。反义词：麻烦制造者、爱抱怨的人。

和善型官僚

亲切温和的官僚主义者。但和善型官僚一旦发现你的叛逆者想法大有可为，并得到了高层的认可，他们就会出现并想和你分一杯羹。由于他们对你的想法了解不深，以至于他们对你来说并没有实质性的价值，所以他们会在一些小事上找茬，以让自己参与到整件事中，但这反而会给你的想法增添不必要的复杂度。

黑带型官僚主义者（简称黑带官僚）

指那些熟知组织规则和文化，并知道如何执行这些规则，或去帮助叛逆者在这些规则中游刃有余地做事的官僚主义者。你经常会听到他们说“明枪易躲，暗箭难防”和“在我们这儿这么做事是有道理的”。

控制现状的强手

深切渴望跟随那些能告诉我们做哪些事的人，通常会导致英雄崇拜和依从的行为。

控制住局势

当黑带官僚知道正在发生变革时会说的一句话。这句话也预示着叛

逆者的工作会遇到阻力。

乐观

让叛逆者能够持续发现可能性的能力。乐观是叛逆者最有用的一种能力。

那些拒绝让步的事物

组织、官僚主义以及静止不变的现状都对变革中的大多数尝试免疫。

叛逆者抱负

想要帮助组织从正统观念的保护者转变为新想法的发现者和推动者的欲望。

叛逆者的胜利

当管理者十分喜欢一个叛逆者的想法，以至于要窃取这个想法时，叛逆者就胜利了。

叛逆者弧线

叛逆者的目标或想法历经的阶段，从观察一直到漠视。

叛逆者警告

叛逆者对管理层宣称，因为他们不愿接纳重要的新想法而让组织陷入了风险当中，并要求管理层认真考虑这些新想法。如果管理层不及时地考虑这些想法，叛逆者就会宣称他们的不作为可能会导致动荡的后果。提出叛逆者警告是不得已而为之的一种战术。当其他所有能引起有成效的争议和冲突的方法都失败后，才可考虑使用这种战术。

叛逆者起跳点

指的是你的提议引起了组织的关注，人们都消极地或积极地讨论你

的想法的时刻。它会在叛逆者弧线的倡导和困扰之间的阶段出现。

叛逆者同盟

一群由在午餐时或下班后聚会，互相支持变革工作方式的人所组成的非正式群体。这个词的灵感源于《星球大战》中为了旧共和国的理想而战的叛逆者同盟。如果没有了达斯·维德（和西斯皇帝），也就不再需要一个叛逆者同盟了。

轻率地对待黑暗面

当叛逆者的唯一目标是推进自己的计划时，他们就会陷入深渊。

三项叛逆者自理技巧

三项叛逆者自理技巧：撤退，重置，恢复弹性。从目标中撤退，让自己和自己的想法都休息一会儿；进行重置以判断下一步该怎么走；恢复弹性以重获乐观平衡的心态。

顺从

“顺从”的员工会因为过大的压力和被“我们这儿做事的方式”所威胁，而需要从精神上远离他们的工作。

我们一直是这么做事的

现状的代号，也是反对者在诋毁叛逆者的想法时常用的话。

蜥蜴脑

大脑中产生本能和直觉的部分。它也是大脑中叛逆者最需要努力去控制的一部分。当你的蜥蜴脑开始刺激你的情绪时，试着在说出或作出愚蠢的事情前消除这些情绪。

雅典娜陷阱

人们有时会有误解，认为解决棘手问题的想法能够轻松快速地形成，无需经历混乱和渐进的过程。这种想法源自古希腊神话中雅典娜女神从宙斯的前额中孕育而出的故事。参考卡门的文章“奥巴马医保法案是如何陷入雅典娜陷阱的”（http://www.rebelsatwork.com/2013/10/27/how-obamacare-fell-into-the-athena-trap/）。

意外产生的叛逆者

有些人并非天生就是叛逆者，他们变成叛逆者的诱因通常和老板、家庭或所在社群密切相关。

英雄主义

不是一种叛逆者策略。参见“控制现状的强手”。

勇往直前

号召大家乐观、坚决、快乐地继续前行。

优秀的叛逆者

一个总是从积极的角度做事、吸引追随者、关注任务的乐观主义者。但即使你有了所有这些特质，仍需要阅读本书来帮助你获得成功。参见“差劲的叛逆者”。

争议

官僚主义者所惧怕的，同时也被叛逆者视为一个信号，证明了他们的想法是重要的。

职业生涯的绊脚石

可能会损伤叛逆者职业声誉的行为或有争议的位置。即使叛逆者们

尽了最大的努力，大多数人还是会在职业生涯中被不止一块绊脚石绊倒。

自由能量

如果人们深信他们所做的事情，并认为他们做的事能真正改变现状，就会开始动用他们的自由能量。只有当每个人都愿意把全部的自由能量投入到任务中时，组织的努力才能达到最佳的结果。自由能量一直都是自愿发出的。你无法要求人们释放他们的自由能量；事实上大多数管理者从不知道是否有人发挥了他们的自由能量。组织中的变革能否成功就取决于它是否能够激发出人们的自由能量。

作者介绍

洛伊丝·凯莉（Lois Kelly）在她的整个职业生涯中一直都是一位有创造力的叛逆者，她帮助世界上一些备受尊敬的公司创造推出产品的新方式，沟通大量复杂的问题，影响公众的舆论，应对危机，上市，采用创新性商业实践，并偶尔帮助他们移除前进道路上的障碍。

在她的职业旅程中，洛伊丝已成为了变革的学生，时刻学习如何帮助人们接受新想法。她迷恋于化繁为简。她最有意义的工作就是帮助组织和公司中的工作小组，实现他们为自己所在组织所设想的未来。

除了合著本书，洛伊丝还著有获奖作品 *Beyond Buzz: The Next Generation Word of Mouth Marketing*。她的 Twitter 账号是@Lois-Kelly，同时她也在 RebelsatWork.com 和 Foghound.com 上发表博文。她居住在罗德岛，即美国面积最小也可能是最具创意的一个州。

卡门·梅迪纳（Carmen Medina）在美国中央情报局工作了 32 年，

她不断晋升，成了中情局内职位最高的女性之一。

她在中情局工作的这些年里，曾担任非常重要的职位，比如情报部副部长，以及情报研究中心（CSI）负责人。但她认为自己取得的最大成就是大多数为她工作过的人仍然是她的朋友。她对于中情局如何改进工作有许多想法，但并不是每一个都得到了他人的欢迎和支持。但卡门了解到的一点是，做真实的自己，做工作中的叛逆者，就意味着你经常会感到不适，并且不受他人待见。

自 2010 年从中情局退休后，卡门仍在就工作中的叛逆者、分析和战略预警、21 世纪新兴全球规范、未来工作文化和认知多样性等发表著作和演说。她在波多黎各出生，现在是得克萨斯州人。她在 Twitter 上用 @milouness 和@rebelsatwork 这两个账号发表言论，并在 RebelsatWork.com 和 recoveringfed.com 上撰写博文。

O'REILLY®

“这本宝贵的手册中有大量的图表、指导、故事和建议，能够帮助人们在大公司中作出积极的改变，并且乐在其中。不管是对叛逆者还是那些管理叛逆者的人来说，这都是一本必不可少的指南！”

——戴安娜•汉森，Communispace公司董事长

“对想要在大型组织中从根本上作出改变的人而言，这是一本非常优秀的指南！”

——布赖恩•菲茨帕特里克，谷歌软件工程经理

优秀的叛逆者：引领组织变革的力量

工作中的“叛逆者”是想要改变组织现状的积极分子，他们想引入新的想法，改进组织的工作方式，以帮助组织更好地运转和发展。然而叛逆者时常会有所顾忌，不敢表达自己的想法，担心得不到领导的认可和支持，甚至被视为麻烦制造者。本书针对这个普遍存在的职场难题给出了解决之道。

本书的两位作者都曾是这样的叛逆者，她们将结合自身经验向你提供实用的建议，教会你如何影响同事和老板，勇敢地提出自己的想法，并让他们倾听、思考以及采取行动。同时她们还揭示了如何在工作中避免常见的错误和陷阱，并克服那些让你退却的恐惧心理。通过阅读本书，你将能够成为一名优秀的叛逆者，在工作中避免遭遇挫折，获得个人职业的成功，并帮助自己的组织更好地发展。最重要的是，你能够从自己所做的事情中找到意义和乐趣。

Lois Kelly 是一位作家兼营销策略家，她曾为联邦快递、SAP、沙宾特咨询公司、美国汽车协会、唐恩都乐等大型企业的高管和创意团队提供咨询服务。

Carmen Medina 在美国中央情报局工作了32年，她曾是中情局职位最高的女性之一。她现在的工作是针对认知多样性、如何更好地思考以及如何成为工作中的叛逆者进行写作和演说。

封面设计：Mark Paglietti　张健

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600

分类建议	计算机/IT人文

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版



ISBN 978-7-115-39928-1
定价：39.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果是有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱：ebook@turingbook.com。

在这里可以找到我们：

微博 @图灵教育 : 好书、活动每日播报
微博 @图灵社区 : 电子书和好文章的消息
微博 @图灵新知 : 图灵教育的科普小组
微信 图灵访谈 : ituring_interview，讲述码农精彩人生
微信 图灵教育 : turingbooks